Prof.univ.dr. Ştefan Stanciu

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Bucureşti – 2001

CUPRINS

I. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

I.1 DEFINIȚII. CONCEPTE

Managementul organizației reprezintă un proces complex care se desfăşoară pe baza adoptării iterative a deciziilor; transpuse în activități, acestea conduc la realizarea de bunuri şi de servicii, în scopul atingerii unor obiective economico-sociale.

Organizația (societatea comercială, firma, compania, regia, instituția) este, în sens larg, ansamblul structurilor umane, materiale, tehnologice şi funcționale realizate în scopul producerii de bunuri şi de servicii.

Contextul managementului organizației este prezentat sinoptic în fig. 1.1 [32].

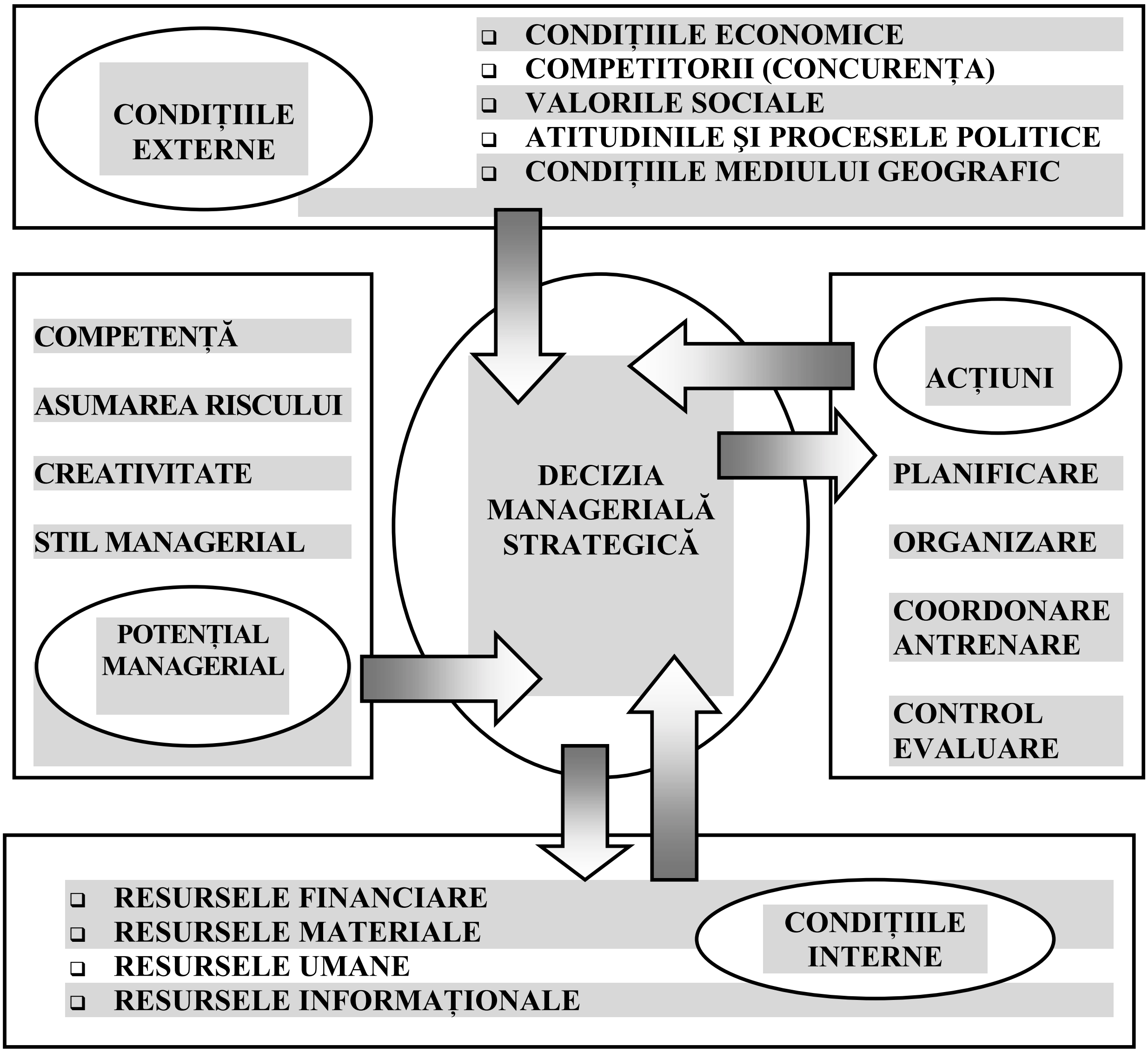


Figura 1.1

Pe lângă definiția dată organizației, mai pot fi adăugate şi cele care urmează:

- "organizațiile sunt sisteme de ființe umane" (Pugh);
- "organizațiile reprezintă ansamblul strategiilor complexe menite să atingă anumite obiective" (Argyris);
- "organizațiile sunt sisteme de activități umane corelate" (Barnard).

Pe baza definițiilor prezentate pot fi identificate caracteristicile organizațiilor; acestea sunt orientate către atingerea unor scopuri/obiective bine definite, sunt sisteme sociale şi tehnice, adică sunt sisteme integratoare de activități structurate.

Produsele finite ale managementului sunt deciziile; adoptarea acestora este determinată de culegerea şi de prelucrarea informațiilor, de identificarea soluțiilor pentru atingerea scopului şi de punerea lor în practică. În diagrama din fig. 1.2 [7] sunt prezentate datele de intrare ale procesului managerial, "ieşirea" fiind chiar obiectivul de atins.

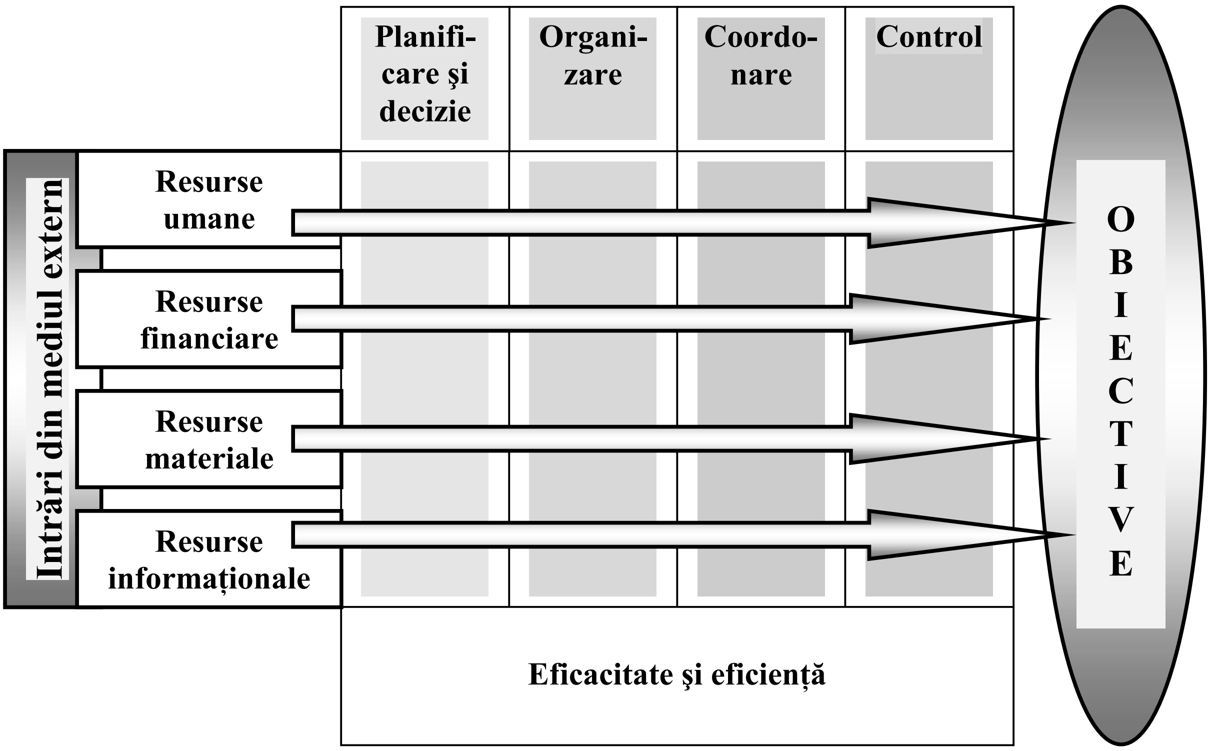


Figura 1.2

Pe baza structurii din figura 1.2 se poate formula o definiție managementului [32]: "Managementul, ca proces, este o înlănțuire de eforturi de gândire şi de acțiune prin care echipa managerială realizează diagnoza, planificarea şi decizia, organizarea, coodonarea şi controlul procesului de transformare succesivă a resurselor informaționale, financiare şi materiale, cu implicarea resursei umane, în scopul atingerii obiectivului strategic al organizației într-o măsură acțională eficace (cu economie de timp) şi eficientă (cu câştig maxim şi efort minim)". Ca act managerial, adoptarea deciziei se regăseşte în toate fazele enumerate: previziunea permite adoptarea planurilor, organizarea este precedată de luarea deciziilor privind eşalonarea activităților şi alocarea resurselor, coordonarea presupune decizii punctuale pentru concertarea activităților, antrenarea implică decizii privind motivarea personalului, iar controlul conduce la decizii necesare corectării proceselor deja desfăşurate.

Prezentarea procesului managerial permite identificarea legăturilor interne din cadrul organizației şi ale acesteia cu mediul exterior (fig. 1.3).

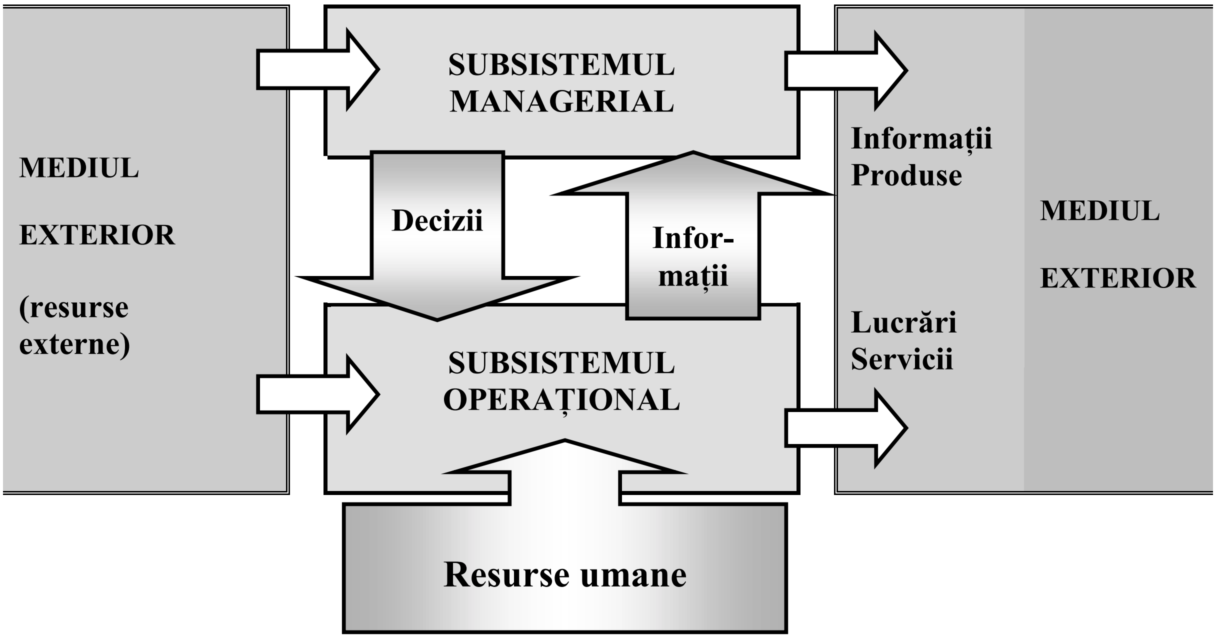


Fig. 1.3

Există mai multe concepte care definesc şcolile şi sistemele de management.

a) Managementul ştiinţific (F.W. Taylor) este caracterizat prin analiza ştiinţifică a sarcinilor, planificarea activităţilor, selecţia ştiinţifică a forţei de muncă, instruirea şi dezvoltarea personalului şi cooperarea permanentă între manageri şi personal. În concepţia lui Taylor, omul este comparat cu o maşină care poate fi programată să dea randament maxim.

Sistematizarea conceptelor cu care operează managementul ştiinţific se datorează lui Henri Fayol – "părintele managementului". Acesta a identificat grupele de activităţi care se desfăşoară în cadrul unei organizaţii (fig. 1.4) şi a formulat principiile managementului:

- diviziunea muncii;
- autoritate şi responsabilitate;
- unitate de comandă;
- subordonarea intereselor particulare în favoarea intereselor de grup;
- salarizare adecvată rezultatelor;
- raport optim centralizare/descentralizare;
- înlănţuirea raţională a nivelelor ierarhice;
- conformitate salariat/post;
- iniţiativă şi spirit de echipă.

b) Şcoala sociologică (behavioristă, a relaţiilor umane) - ai cărei promotori au fost E. Mayo, Ch. Argyris, C. Handy, H. Maslow, D. Mc Gregor şi F. Herzberg – situează resursele umane ale organizaţiei în primul plan al procesului managerial. "Relaţioniştii" susţin ideea că omul ar putea fi determinat să muncescă mai productiv, dacă îi sunt satisfăcute nevoile de ordin psiho-social. Motivarea prin satisfacerea nevoilor esenţiale/primare, a nevoilor de securitate, afecţiune, respect, stimă şi autodezvoltare conduce la atingerea obiectivelor economice ale firmei şi la realizarea nevoilor sociale.

c) Şcoala cantitativă promovată de A. Kaufman şi J. Starr asociază managementului modele şi metode matematice şi statistice. Pentru procesul managerial sunt considerate a fi predominante următoarele funcţii şi activităţi:

- funcţia de previziune;
- funcţia de organizare;

- activitatea de cercetare-dezvoltare;
- activitatea de producție;
- activitatea de marketing.

Principalele grupe de activități care se desfăşoară în cadrul unei organizații

- **Tehnice**
- **Comerciale**
- **Financiare**
- **Contabile**
- **De securitate**
- **Manageriale:**
  - **Previziune**
  - **Organizare**
  - **Coordonare**
  - **Comandă**
  - **Control**

Fig. 1.4

d) Şcoala sistemică/managementul deschis (C. Barnard, H.A. Simon, P. Druker) pune în valoare componentele care asigură funcționalitatea unei structuri complexe materiale şi umane:

- integralitatea conexiunilor;
- ierarhizarea;
- dinamismul mediului în care se se dezvoltă organizația;
- conformitatea dintre organizație şi mediu.

Managementul deschis adoptă ciclul cu feedback, iterativ**:** mărimi de intrare – activități – mărimi de ieşire – corecții – mărimi de intrare - activități – mărimi de ieşire – ş.a.m.d. Ca urmare, procesul managerial este adaptiv, dinamic, conduce la adoptarea deciziilor strategice, utilizează principiul delegării competențelor şi promovează dezvoltarea pe baze strategice şi operaționale.

e) Şcoala contextuală (M. Porter) a fost dezvoltată de managerii care au promovat ideea că nu există o singură modalitate/rețetă de a conduce.

Diferitelor şcoli de management le corespund organizații specifice (fig. 1.5).

TIPURI DE ORGANIZAȚII			
Caracterul organizației ⇒	Sistem închis	Sistem semi-deschis	Sistem deschis
Accentul se pune pe: ⇒	Sarcini	Relații umane	Dinamica relațiilor umane
Abordarea conducerii ⇒	Clasică	Participativă	Integrată
Stilul de comunicare ⇒	Managerul transmite	Managerul ascultă	Managerul se implică

Fig. 1.5

Sistemele de conducere participativă permit angajaţilor să cunoască integral sau parţial obiectivele organizaţiei (fig. 1.6).

Obiective	cunoscute de salariaţi	necunoscute de salariaţi
cunoscute altora	sistem deschis	sistem orb
necunoscute altora	sistem ascuns	sistem necunoscut

Figura 1.6

Pe baza considerentelor de mai sus, pot fi prezentate şi alte definiţii ale managementului (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1

DEFINIŢIA MANAGEMENTULUI	AUTORUL
"O **disciplină** distinctă şi determinată care conduce la rezolvarea unor obiective prestabilite, utilizând în modul cel mai eficient potenţialul uman şi material".	K. Heyel
"**Procesul** în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri şi oameni – realizând prin alţii obiectivele propuse".	J. Mackennsie
"**Procesul** prin care un grup cooperativ orientează activităţile către scopuri comune".	I.L. Massie
"**Procesul** de management reprezintă ansamblul integrat al acţiunilor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare a personalului şi control – reglare exercitate de sistemul conducător în vederea stabilirii şi realizării obiectivelor organizaţiei".	R. Cândea
"**Arta** conducătorilor de a realiza unele lucruri folosind eforturile altor oameni".	I.L. Massie
"Principala şi poate singura sarcină a managementului este de **a mobiliza** energiile unităţii economice (în general ale organizaţiei – s.n.) pentru îndeplinirea sarcinilor cunoscute şi definite" …... şi pentru "obţinerea unei eficienţe ridicate şi adaptarea la modificările din exterior".	P.F. Drucker
"Managementul desemnează, deopotrivă, **conducerea şi organizarea** şi presupune un efort conştient, metodic şi ştiinţific, pentru realizarea condiţiilor de funcţionare ale unui sistem".	O. Gélénier
"Ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informaţional şi motivaţional din cadrul unei organizaţii, prin intermediul cărora se exercită procesele şi relaţiile manageriale".	O. Nicolescu

Caracteristicile **managementului ştiinţific** şi **managementului empiric** (managementul ca artă) sunt profund distincte (Tabelul 1.2).

Managerul este persoana abilitată prin pregătire şi prin experienţă să administreze, să ordone, să conducă, să antreneze, să dirijeze, să explice, să influenţeze, să integreze, să clarifice, să facă cunoscut, să admită şi să contribuie la perfecţionarea pregătirii subordonaţilor. Managerul este responsabil de toate activităţile care se desfăşoară în cadrul organizaţiei pe care o reprezintă.

Peter Drucker consideră că "managerul este persoana care dirijează activitatea celorlalţi şi care îşi îndeplineşte rolul influenţându-i pe ceilalţi să-şi îndeplinescă munca".

Tabelul 1.2

Managementul ştiinţific	Managementul empiric
Informare completă, efectuată cu mijloace ştiinţifice	Informare sumară
Analiza sistematică a proceselor şi fenomenelor	Acţiune spontană, de oportunitate; conexiunile proceselor sunt anticipate
Cunoaşterea interdependenţelor interne ale organizaţiei şi ale celor cu mediul exterior este anterioară acţiunilor	Cunoaşterea interdependenţelor interne ale organizaţiei; conexiunile cu mediul exterior sunt realizate în funcţie de necesităţi
Realizarea previziunii prin modele şi tehnologii adecvate	Previziunea este realizată pe baza experienţei anterioare
Obiectivele sunt asumate pe termen lung	Obiectivele sunt asumate pe termen scurt
Managerii au capacitatea de analiză şi de sinteză, precum şi de a decide în condiţii obiective, fiind caracterizaţi prin profesionalism	Managerii se bazează pe: intuiţie, imaginaţie, talent, capacitatea de reacţie, bun simţ

Managerul trebuie să aibă capacitatea de a identifica şi de a înţelege legăturile cauzale dintre părţile/resursele conjugate, în vederea realizării obiectivelor asumate.

I.2 FUNCŢIILE MANAGEMENTULUI

Identificarea şi definirea funcţiilor managementului este un proces evolutiv; diferitelor şcoli şi sisteme de management le corespund diferite funcţii (Tabelul 1.3).

Din definiţiile date managementului şi din analiza prezentată se poate accepta că funcţiile sau atributele sale fundamentale sunt următoarele: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi controlul sau evaluarea.

Funcţiile de previziune, organizare, coordonare, antrenare şi control – evaluare au caracter general, fiind exercitate în toate tipurile de organizaţii şi la toate nivelurile managementului. Managementul ca proces reprezintă un mod sistematic de exercitare a conducerii unei organizaţii; trăsăturile acestuia sunt ş55ţ:

- este unitar,
- este tipic;
- are caracter contextual;
- este orientat către conducerea oamenilor;
- este un proces continuu;
- se derulează secvenţial.

Pentru că funcţiile sale sunt interdependente, procesul de management este unitar. Pornind de la obiectivele organizaţiei stabilite prin exercitarea funcţiei de previziune se pot aplica deciziile privind organizarea şi coordonarea. Abaterile de la normele stabilite pentru toate fazele proceselor de muncă declanşează pîrghiile funcţiei de antrenare şi funcţiei de control - evaluare. Procesul managerial este dinamic şi iterativ; pe de altă parte, acesta este tipic pentru că evidenţiază ceea ce este general într-o structură complexă de resurse umane, materiale şi informaţionale. Indiferent de tipul organizaţiei, aceasta trebuie să-şi definească strategia şi politicile, să-şi planifice activităţile într-o structură organizatorică conformă cu obiectivele, să asigure corelarea sistemului de stimulente materiale şi psiho-sociale cu

rezultatele muncii şi să organizeze sistemele de reglare a proceselor de muncă. Specificitatea organizaţiilor conferă procesului managerial un caracter contextual.

Organizaţiile se deosebesc între ele prin: natura şi anvergura obiectivelor strategice, politici şi standarde, calitatea şi volumul resurselor umane, materiale şi financiare şi prin structurile organizatorice şi funcţionale. Pe de altă parte, prin prisma funcţiilor de coordonare - antrenare şi control - evaluare, organizaţiile sunt diferite pentru că aplică stiluri manageriale distintincte: participativ, autoritar sau mixt.

Tabelul 1.3

Funcţiile managementului	Autorul
Previziunea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul	Henri Fayol
Stabilirea obiectivelor, organizarea, inovarea, motivarea, schimbul de opinii, măsurarea rezultatelor, promovarea oamenilor	Ph.W. Shay
Elaborarea şi adoptarea hotărârilor administrative, organizarea, reglementarea/coordonarea, evidenţa şi controlul	V.G. Afanasie
Planificarea, organizarea, antrenarea şi controlul	J.A.F. Stoner, R.E. Freeman
Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi evaluarea - controlul	O. Nicolescu
Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi controlul	P. Vagu
Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi controlul - reglarea	T. Zorlenţian
Previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea şi controlul - evaluarea	I. Mihuţ
Analiza, planificarea, implementarea şi controlul (managementul marketingului)	Ph. Kotler

Procesul de management se bazează pe conducerea oamenilor care, prin activităţi concertate, produc bunuri şi servicii.

Continuitatea actelor manageriale decurge din obiectivele organizaţiei; dintre acestea, cele cu caracter economic şi social sunt majore. O privire sinoptică asupra managementului pune în evidenţă producerea ciclică a următoarelor faze: previzională, operativă şi postoperativă.

I.2.1 Funcţia de previziune

Funcţia de previziune cuprinde ansamblul acţiunilor prin care se stabilesc obiectivele organizaţiei pe termen mediu şi pe termen lung, se formulează modalităţile de acţiune în vederea realizării acestora, se identifică şi se planifică resursele necesare.

Funcţia de previziune se concretizează prin: strategie, politici, planuri şi programe. Aceste componente vizează aceleaşi obiective, operează cu aceleaşi modalităţi de acţiune şi cu aceleaşi resurse, dar cu orizont de timp, grad de detaliere şi cu rigurozitate în fundamentare diferite.

Previziunea se bazează pe analiza minuţioasă a următoarelor caracteristici: resursele disponibile, rezultatele activităţilor desfăşurate anterior şi stadiul organizării firmei/ instituţiei.

Obiectivele previziunii sunt:

a) conceperea politicii de orientare şi de coordonare;
b) definirea rezultatelor finale care trebuie obţinute;
c) definirea şi repartizarea activităţilor principale pe direcţii, departamente, secţii, compartimente;

d) definirea pârghiilor de control economic şi/sau administrativ;
e) anticiparea problemelor critice şi adoptarea politicilor corective.

Pentru a permite anticiparea climatului organizațional al momentului în care urmează să se desfăşoare/dezvolte activitatea firmei, previziunea devine operantă dacă managerii organizației reuşesc să analizeze contextul intern şi, după caz, contextul internațional. Managerilor le revine rolul de a evalua situația exactă la momentul analizei, de a anticipa tendințele şi abaterile de la tendințele prognozate, precum şi consecințele activităților care se vor desfăşura. Peter Druker consideră că, periodic, conducătorii organizației trebuie să-şi pună întrebările: cine sunt clienții noştri? cum va arăta firma noastră în viitor? cum ar tebui să fie în prezent? Ca urmare, pentru eficiență, evaluarea tendințelor politice, economice, sociale şi tehnologice trebuie realizată sistematic; desfăşurată cu profesionalism, această activitate este singura în măsură să garanteze reuşita ulterioară a organizației. Evaluarea periodică a tendințelor de evoluție ale mediului extern organizației permite acesteia să-şi analizeze propriile demersuri anterioare. Realizările zilei trebuie comparate cu anticipările anterioare; se constată, astfel, care este stadiul dezvoltării organizației şi este evaluată însăşi capacitatea organizației de a face prognoze.

Previziunea organizațională are în vedere următoarele aspecte: tendințele obiective de dezvoltare socială, politicile curente, prognozele la nivel macro - economic, bugetele prognozate etc.

Rezultatele previziunii se împart, în funcție de obligativitate, grad de detaliere şi de orizont, în trei categorii principale: prognozele, planurile şi programele.

De regulă, prognozele acoperă perioade de timp de 10 – 20 de ani şi au caracter exploratoriu/orientativ. Prognozele se referă la ținte de mare anvergură, astfel încât marja de eroare care le caracterizează este relativ ridicată.

Planurile formează cu precădere obiectul funcției de previziune şi se referă la perioade scurte de timp (de la o lună până la 5 ani); gradul de complexitate al unui plan este invers proporțional cu durata pentru care acesta este proiectat. Planurile trebuie să prevadă resursele (mărimile de intrare) şi rezultatele concrete ale viitoarelor activități (mărimile de ieşire); de asemenea, planul trebuie să conțină principalii paşi care se vor derula. Planul are caracter obligatoriu, iar abaterile tolerate sunt de mică amploare.

Programele sunt aplicații punctuale ale planurilor; durata pentru care sunt proiectate programele este de ordinul zilelor sau lunilor. Programele sunt elaborate în amănunțime, fiind precizate resursele interne şi externe care contribuie la desfăşurarea şi finalizarea aplicațiilor. Gradul de certitudine al finalizării programelor este deosebit de înalt.

I.2.2 Funcția de organizare

Funcția de organizare cuprinde ansamblul proceselor manageriale prin intermediul cărora sunt stabilite grupările forței de muncă, activitățile intelectuale şi fizice (inclusiv pentru componentele acestora – sarcini, lucrări, operații, timpi) atribuite lucrătorilor şi alocarea resurselor materiale şi financiare, în vederea finalizării planurilor sau programelor pe care organizația le-a adoptat.

Schematizând, organizarea ca funcție a managementului cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se constituie sistemul conducător, sistemul condus ş

(oameni şi lucruri) este animat prin materializarea funcției de organizare: resursele materiale şi resursele umane sunt conjugate prin reglementările pe care managerii le adoptă şi le aplică.

Funcția de organizare răspunde la întrebările: cine şi cum contribuie la realizarea obiectivelor firmei?

Organizarea este una dintre principalele activități ale managerilor. Raportul dintre conducere şi organizare este cel de la parte la întreg.

Organizarea implică următoarele aspecte:

- definirea activităților necesare atingerii unui anumit obiectiv;
- gruparea activităților pe colective de lucrători într-o concepție logică;
- atribuirea activităților pe persoane;
- alocarea resurselor materiale şi financiare, în raport cu activitățile care urmează să se deruleze;
- asigurarea mijloacelor de comunicare pe orizontală şi pe verticală;
- asigurarea mijloacelor de conducere operativă şi de control.

Organizarea operează cu: 1) scheme de sarcini şi de funcțiuni; 2) definirea, analiza şi descrierea posturilor; 3) standarde de randament; 4) standarde de calitate/performanță; 5) sisteme de salarizare; 6) organigrame structurale ş.a.

Organizarea, ca funcție principală a managementului, conduce la două subdiviziuni cărora le este atribuită câte o funcție secundară:

a) organizarea de ansamblu a firmei, adică stabilirea structurii organizatorice şi a sistemului informațional;

b) organizarea compartimentelor: cercetare – dezvoltare, personal şi producție.

Organizarea compartimentului de resurse umane, recrutarea şi selecția personalului sunt abordate după ce managerii au stabilit cadrul în care se vor desfăşura activitățile organizației. Trecerea la economia de piață cere ca organizațiile să dovedească creativitate, flexibilitate şi dinamism în abordările structurale şi de personal. Serviciile şi produsele materiale se pot adecva pieței doar în măsura în care organizarea activităților firmei este conformă cerințelor acesteia.

I.2.3 Funcția de antrenare

Managerul are față de salariați autoritatea cu care a fost investit sau care i-a fost delegată. Unul din atributele managerului este aceea de a comanda, de a da dispoziții, de a antrena, de a ordona şi de a dirija personalul, în vederea realizării obiectivelor organizației. După caz, postura managerului este aceea de comandant sau de moderator în procesul de antrenare a personalului; managementul modern presupune acordarea încrederii angajaților, investirea acestora cu autoritate (limitată) şi antrenarea lor într-un dialog multiplu care să conducă la realizarea indicatorilor de calitate anticipați. Aşadar, funcția de comandă propriu-zisă este înlocuită treptat prin funcția de antrenare.

În concepția clasică privind managementul, acțiunile executanților se declanşează la comandă, actele manageriale ale comandanților fiind ordinele şi dispozițiile. În concepția modernă, antrenarea se realizează pe baza motivației în muncă a personalului; motivația este dată de gradul satisfacerii mobilurilor umane, înăscute sau dobândite, conştiente sau inconştiente, care îi determină să realizeze o acțiune sau să atingă un obiectiv.

Funcția de antrenare reprezintă ansamblul acțiunilor prin care un manager influențează activitatea colaboratorilor săi, prin satisfacerea nevoilor care îi motivează, în vederea atigerii obiectivelor adoptate.

Funcția de antrenare se referă la ansamblul proceselor de muncă prin care personalul organizației este determinat să contribuie la realizarea obiectivelor de atins, pe baza factorilor care îl motivează.

Motivarea salariaților poate fi:

- pozitivă, când se bazează pe amplificarea satisfacției acestora în urma muncii depuse, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite, în condițiile în care nivelul de complexitate sau de dificultate a sarcinilor de executat este accesibil majorității executanților;
- negativă, când se bazează pe amenințarea personalului cu diminuarea facilităților, dacă nu realizează întocmai sarcinile repartizate al căror nivel calitativ sau cantitativ este greu de realizat de către majoritatea executanților;

Motivarea pozitivă conduce, cu aceleaşi cheltuieli, la clasificarea superioară a firmei, la crearea unei imagini favorabile pentru aceasta şi, nu în ultimul rând, la creşterea beneficiilor.

Pentru ca antrenarea să fie eficace este necesar ca procesul motivării să întrunescă simultan mai multe caracteristici:

- să fie complex, adică să combine stimulentele materiale cu cele morale;
- să fie diferențiat, adică evaluările şi stimulentele să țină cont de personalitatea celor care participă la activitățile firmei;
- să fie gradual, adică să satisfacă progresiv necesitățile fiecărui salariat.

Investigațiile sociologice ale ultimilor decenii au demonstrat că stimulentele morale sunt superioare celor materiale, în pofida prejudecății conform căreia banii reprezintă "motorul personalului".

F. Herzberg distige factorii motivației:

- factori care servesc nevoilor economice – "factori de mentenanță";
- factori care satisfac aspirații profunde – "factori motivaționali".

Aceşti factori fac parte din condiția umană, absența unuia nefiind compensată de existența celuilalt. Individul este nefericit dacă "factorul de mentenanță" nu este prezent; absența factorului motivator nu va putea însă să-l linişteascä.

Scara motivațională imaginată de Maslow este schematizată în fig. 1.7 în care:

1 - nevoi fiziologice elementare/primare;

2 - nevoia de securitate şi de siguranță;

3 - nevoia de a stabili contacte umane, inclusiv de grup;

4 - dobândirea stimei şi statului social superior;

5 - autorealizarea.

O necesitate de ordin inferior trebuie satisfăcută înainte ca următoarea, mai intensă, să se manifeste la maximum. A. Maslow afirmă că nici o nevoie nu este absolută; imediat ce a fost satisfăcută, ea încetează să mai fie importantă. Caracterul gradual al motivării este dat de limitele resurselor materiale şi financiare de care dispune organizația şi de implicațiile psihologice: accesul brusc la facilități îi conferă salariatului sentimentul datoriei împlinite şi suficiență, conducând la scăderea gradului de angajare în muncă.

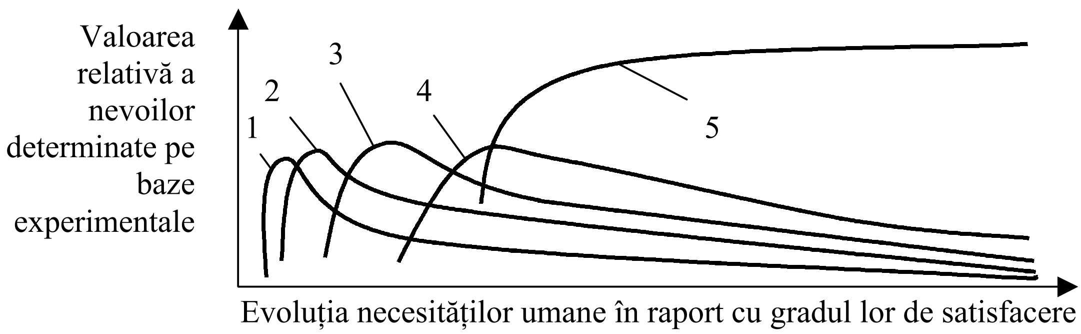


Fig. 1.7

Pe de altă parte, 7 trebuință este cu atât mai improbabilă cu cât este continuu satisfăcută, ceea ce conduce la opinia că nevoile care motivează sunt cele nesatisfăcute. Succesiunea nevoilor scării Maslow nu este aceeaşi pentru fiecare individ: de asemenea, diferențiată este şi intensitatea cu care se manifestă diferite nevoi, pentru oameni diferiți.

I.2.4 Funcția de coordonare

Coordonarea este considerată funcția principală a managementului, ca proces de muncă prin care se armonizează deciziile şi acțiunile personalului firmei şi ale subsistemelor sale, în conformitate cu previziunilor anterioare şi cu procedurilor de comandă şi de antrenare adecvate.

Sensurile funcției de coordonare sunt legate de armonizarea, reunirea, legarea, reglarea şi sincronizarea acțiunilor personalului, în vederea realizării obiectivelor. Funcția de coordonare nu trebuie identificată cu funcția de comandă sau cu cea de organizare cu care este conjugată; o frecventă greşeală managerială este suprapunerea a două sau trei dintre funcțiile menționate - atribuite unei singure persoane care, în activitatea sa, nu se consultă cu nici un alt specialist. Deşi funcția de coordonare şi funcția de organizare nu sunt redundante, coordonarea apare ca organizare în regim dinamic.

Rolul coordonării este acela de asigurare a stării de echilibru dinamic pentru subsistemele organizației, de a nu permite creşterea entropiei sistemului, de a face permanent activă legătura dintre compartimentele de conducere cu cele conduse şi pentru asigurarea condițiilor necesare comunicării între subsistemele aflate pe orizontală. Coordonarea reprezintă faza organizării dinamice, ulterioară organizării inițiale. Coordonarea activităților este cerută atât de dinamismul mediului exterior organizației cât şi de reacția complexă a personalului propriu în fața modificărilor tehnologice şi a diversității activităților cu caracter de mare noutate.

Exercitarea funcției de coordonare este condiționată de existența mijloacelor de comunicare pe verticală (între diferitele niveluri ierarhice) şi pe orizontală (pe acelaşi nivel sau între compartimente omoloage). Transmiterea informațiilor în dublu sens asigură materializarea feedback–ului şi dă managerilor posibilitatea administrării corecțiilor de proces adecvate.

Coordonarea poate fi bilaterală sau multiplă.

Coordonarea bilaterală se realizează prin dialogul nedistorsionat dintre manager şi salariat iar feedback–ul se realizează cu promptitudine; contactul menționat reprezintă o puternică motivație pentru salariat, dar nu poate fi realizat decât în cadrul organizațiilor de mici dimensiuni.

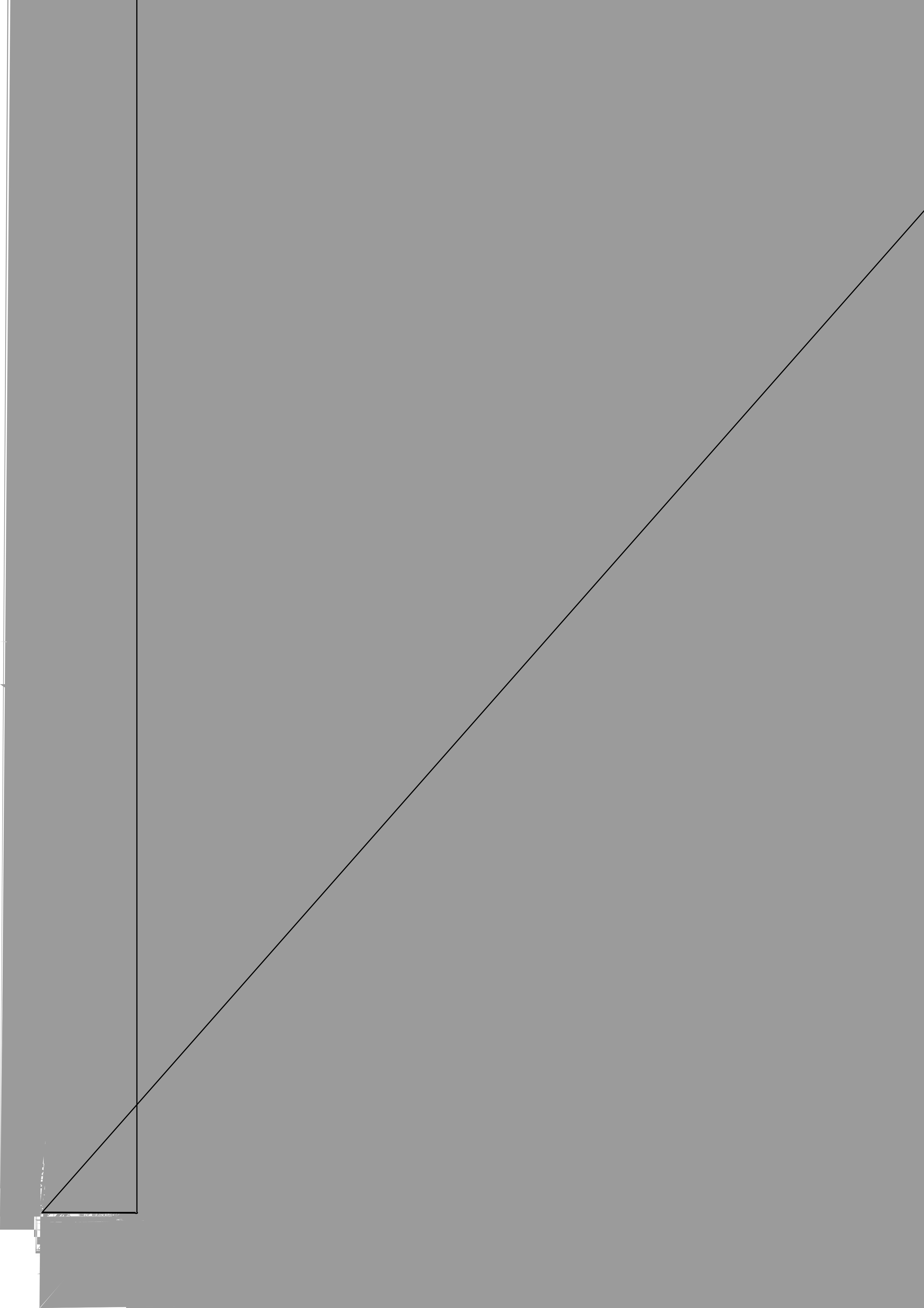
Coordonarea multiplă implică un schimb complex de informații între managerul general, manageri şi salariați; de regulă, acest proces are loc în cadrul reuniunilor, şedințelor, consfătuirilor, conferințelor sau teleconferințelor.

Funcția de coordonare este mai puțin formalizată, ceea ce permite promovarea valorilor umane ale managerilor şi salariaților.

I.2.5 Funcția de control - evaluare

Funcția de control – evaluare cuprinde ansamblul acțiunilor de evaluare operativă şi postoperativă a rezultatelor organizației şi ale fiecărui salariat, de identificare a abaterilor de la obiectivele, politicile şi standardele stabilite inițial şi a cauzelor care le-au generat, precum şi de adaptare de măsuri care să asigure echilibrul dinamic al ansamblului.

Funcția de control – evaluare este, pe lângă cea de comandă, atributul managerilor, confirmând autoritatea lor ierarhică. Se poate constata că activitățile legate de control şi de



Pe baza considerațiilor de mai sus, poate fi alcătuită schema logică a procedurilor manageriale, în dependență cu funcțiile managementului (fig. 1.9).

I.3 INFORMAȚIILE ŞI COMUNICAREA ÎN PROCESELE MANAGERIALE

I.3.1 Sisteme informaționale

Sistemul informațional managerial este reprezentat de totalitatea mijloacelor de comunicare, a echipamentelor, a fluxurilor informaționale, a procedurilor de procesare şi a informațiilor care sunt utilizate în procesul previziune – organizare – antrenare - coordonare – control şi evaluare. Prin sistemul informațional managerial se asigură implementarea pachetului de decizii şi urmărirea efectelor aplicării acestuia, în scopul garantării atingerii obiectivelor organizației. Fluxurile informaționale urmăresc fluxul deciziilor, astfel încât se asigură corelarea activităților prin efectul de feedback. Ciclul managerial poate fi schematizat prin paşii urmați iterativ: informație – decizie – acțiune. Cuplul informație – decizie reprezintă un ansamblu inseparabil; informația (elementul cantitativ sau calitativ care caracterizează un fenomen sau o activitate) declaşează adoptarea unor decizii; pe de altă parte, deciziile conduc la crearea dezechilibrelor dinamice în sistem, ceea ce înseamnă înregistrarea a noi informații, respectiv a noi decizii etc.

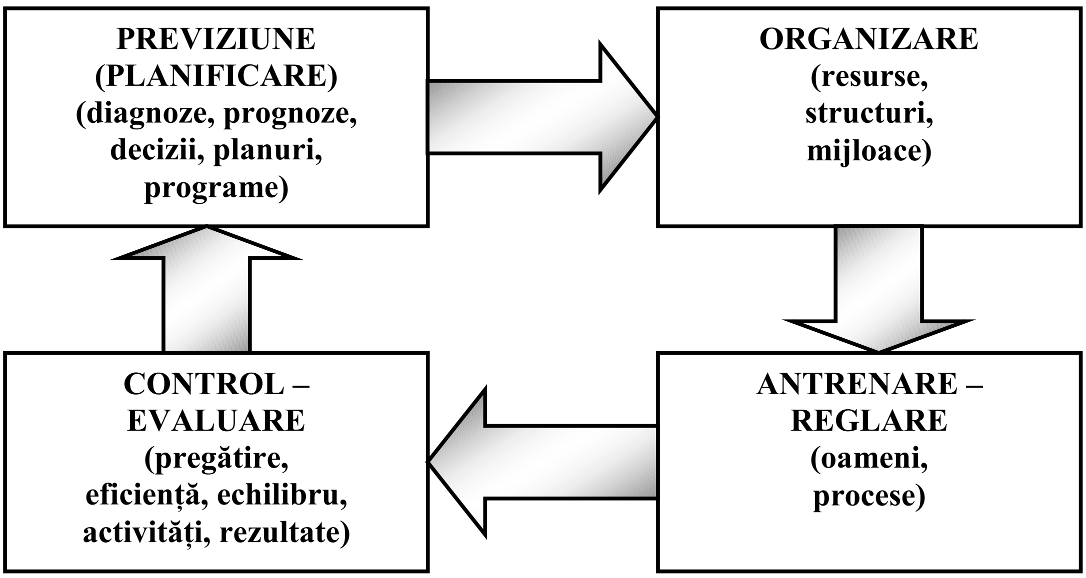


Fig. 1.9

Dacă în sistemul informațional managerial se folosesc şi mijloace de prelucrare automată a informațiilor, atunci acest instrument poartă denumirea de sistem informatic; acesta cuprinde totalitatea mijloacelor, procedurilor, programelor, bazelor de date, sistemelor expert, modelelor etc. care asigură prelucrarea parțială sau totală a informațiilor oferite de sistemul informațional managerial. Pentru organizații care furnizează produse de înaltă tehnicitate se poate identifica sistemul informațional managerial cu sistem informatic; se tinde astfel spre starea în care deciziile sunt adoptate "automat" de către sistemele de calcul şi de procesare, fără intervenția relativ subiectivă a managerilor.

Pentru sistemele informatice locale, culegerea şi prelucrarea informațiilor se face cu ajutorul echipamentelor electronice de calcul aflate cât mai aproape de locul în care se

desfăşoară activităţile productive. Pentru sistemele informatice distribuite, culegerea automată a informaţiilor se face prin mijloace tehnice moderne aflate la locurile de muncă interconectate (legate în reţea), iar prelucrarea informaţiilor se realizează de unităţi de calcul şi procesare centrale. Există, de fapt, mai multe filtre de procesare a informaţiilor, astfel încât, la unitatea centrală nu ajung decât prelucrări ale informaţiilor primare.

Clasificarea informaţiilor se face după diferite criterii:

- din punct de vedere al modului de exprimare, informaţiile sunt:
- orale: informaţiile transmise prin viu grai sunt nuanţate, controlabile de către cel care le prezintă, au o mare arie de răspândire, nu implică procesare; informaţiile orale prezintă dezavantajul că pot fi prezentate distorsionat sau fragmentat, în funcţie de pregătirea observatorului;
- scrise: de regulă, sunt mai concise şi mai exacte decât relatările orale; apare avantajul faptului că documentele scrise sunt probe juridice acceptate, astfel încât atenţia cu care sunt elaborate este mai ridicată;
- audio – vizuale: aceste informaţii sunt prezentate pentru a fi percepute de văz şi de auz; transmiterea acestora se face instantaneu, fără distorsiuni, prin mijloace specifice (televiziune în circuit închis, tablouri de comandă şi de urmărire sinoptică, monitoare specializate etc.).
- din punct de vedere al naturii proceselor pe care le reprezintă, informaţiile sunt:
- comerciale: reflectă activităţile comerciale, de marketing, aprovizionare, depozitare, desfacere etc. din cadrul oganizaţiei;
- de cercetare – dezvoltare;
- de producţie: reflectă activităţi specifice sectoarelor productive;
- financiar – contabile;
- de personal: reflectă relaţiile cu publicul, relaţiile cu propriul personal, aspectele legate de salarizare, promovare ş.a.
- din punct de vedere al provenienţei, informaţiile sunt:
- externe: provin din mediul exterior organizaţiei (inclusiv din mediul concurenţial) sau din suprasistemul din care face parte organizaţia;
- interne: provin din subsistemele proprii organizaţiei; sunt prezentate brut sau sub formă prelucrată.
- din punct de vedere al gradului de prelucrare, informaţiile sunt:
- primare: provin direct de la lucrători, nu sunt prelucrate sau distorsionate; acoperă plaja tuturor fenomenelor care intervin în procesul muncii;
- intermediare: sunt cele mai răspândite tipuri de informaţii, au un grad redus de prelucrare şi se adresează managerilor de rang inferior;
- finale: au un pronunţat caracter sintetic, fiind rafinate în mai multe etape; se adresează managerilor de rang superior.
- din punct de vedere al direcţiei de circulaţie, informaţiile sunt:
- ascendente (pe verticală): se transmit de la executanţi sau de către subsisteme către conducătorii ierarhic superiori;
- descendente (pe verticală): se transmit de la manageri spre executanţi sau către eşaloanele inferioare ierarhic şi au caracter de decizie;
- pe orizontală: sunt informaţii de lucru, cu caracter operativ.
- din punct de vedere al modului de organizare, informaţiile sunt:
- tehnico – operative: permit localizarea activităţilor şi timpul în care acestea se desfăşoară;

- de evidență financiar – contabilă: este vorba de informații utilizate pentru evaluarea periodică a activităților organizației şi permit efectuarea de prognoze pe termen scurt şi mediu;
- statistice: este vorba de informații utilizate pentru evaluarea periodică a activităților organizației şi permit efectuarea de prognoze pe termen lung.

➢ după perioada apariției, informațiile sunt:

- periodice: informații care apar zilnic, săptămânal, lunar sau anual;
- aperiodice: au caracter aleator, prezintă un interes deosebit, apariția acestora nefiind prognozată.

➢ din punct de vedere al secretului, informațiile sunt:

- strict secrete: se referă la aspecte care țin de dezvoltarea strategică a organizației şi la care au acces numai managerii de rang superior;
- secrete de serviciu: sunt informații care privesc aspectele operative ale organizației sau care au caracter tactic; în această categorie intră informațiile care se referă la tehnologii noi, la invenții sau la inovații;
- nesecrete: sunt informații care pot fi date publicității; prezentarea lor face parte din însăşi strategia organizației.

➢ din punct de vedere al credibilității, informațiile sunt:

- credibile: sunt corecte, veridice şi utilizabile;
- pseudo - informații: se referă la date false introduse în sistem pentru a obstrucționa activitățile acestuia; de notat că adevărurile prezentate parțial fac şi ele parte din categoria pseudo - informațiilor.

Informațiile parcurg drumul de la emițător la receptor prin circuitele informaționale (materializate sub forma liniilor telefonice, cablurilor optice, circuitelor electrice etc.); mai multe circuite informaționale care servesc aceluiaşi dipol emițător – receptor se numesc fluxuri informaționale. Fluxurile informaționale permanente sunt folosite pentru activități cu caracter de continuitate, asupra cărora perturbațiile externe intervin frecvent; în aceste situații, intervenția managerilor trebuie să fie promptă, pentru a nu fi prejudiciate performanțele activităților planificate. Fluxurile informaționale periodice se utilizează pentru evaluarea şi controlul proceselor care nu pot fi perturbate uşor de variabilele mediului exterior sau pentru procesele care se desfăşoară secvențial. Fluxurile informaționale aperiodice sunt întâlnite la procesele de muncă atipice, speciale, care se desfăşoară în afara regulilor prestabilite.

Procedurile (mijloacele) informaționale sunt reprezentate de totalitatea elementelor tehnice care permit culegerea, introducerea, înregistrarea, stocarea, memorarea, prelucrarea şi arhivarea informațiilor. Cele mai cunoscute mijloace sunt suporții de informație: tamburul magnetic, discul de masă, banda magnetică, discheta de 3 1/2 inch, discurile fixe, CD–urile şa. Mijloacele de culegere şi prelucrare a informațiilor sunt, de regulă, PC–urile sau, mai ales, calculatoarele specializate asistate de: "scanner"–e, cititoare optice de coduri de bare, cititoare de cartele magnetice, dispozitive electronice de marcaj, mouse, creion optic, joystick, trackball, digitizor, tabletă grafică ş.a.

Informațiile pot fi înscrise manual în tabele, registre, matrici, grafice, sau pot fi înregistrate automat prin echipamentele periferice electronice menționate.

Sistemul informațional al unei organizații are următoarele funcții:

- documentară;
- decizională;
- operațională.

Funcția documentară a sistemului informațional se materializează prin crearea bazelor de date şi a sistemelor expert. Funcția decizională este consecutivă funcției de documentare, ceea ce permite adoptarea deciziilor după analiza informațiilor prelucrate (stocate în bazele de

date). Prin sistemul informațional sunt culese informațiile primare care, prin prelucrare, pot genera decizii. Funcția operațională a sistemului informațional managerial se materializează prin prelucrarea automată a informațiilor astfel încât, pentru adoptarea deciziilor, sunt luate în considerare numai datele semnificative procesului coordonat şi condus.

I.3.2 Sisteme de comunicare

Eficiența şi eficacitatea proceselor manageriale sunt date de capacitatea conducătorilor sistemului şi ai subsistemelor de a comunica pentru a se informa, pentru a cere lămuriri, pentru a transmite decizii şi pentru a evalua rezultatele obținute la un moment dat de către salariați. În sens larg, comunicarea reprezintă transmiterea de la emitent către receptor, printr-un canal de comunicație, a unor fapte, date, impresii, idei ş.a., în scopul de a permite evidențierea, evaluarea, corectarea sau dirijarea unui proces de muncă. Procesul de comunicare poate fi incomplet (într-un singur sens) sau complet (de la emitent la receptor şi invers).

Managerul comunică în interiorul organizației cu subordonații (pe verticală, în jos), cu şefii ierarhici superiori (pe verticală, în sus) şi cu ceilalți manageri (pe orizontală). Managerul comunică, de asemenea, cu persoane din mediul exterior: manageri, agenți de marketing, clienți, beneficiari ai serviciilor organizației, agenți, foruri guvernamentale ş.a. Schematic, fluxurile informaționale în care este implicat managerul sunt prezentate în fig. 1.10. Pentru celelalte categorii de personal, fluxurile informaționale, inclusiv amploarea acestora este limitată, în funcție de poziția ierarhică şi de natura postului ocupat.

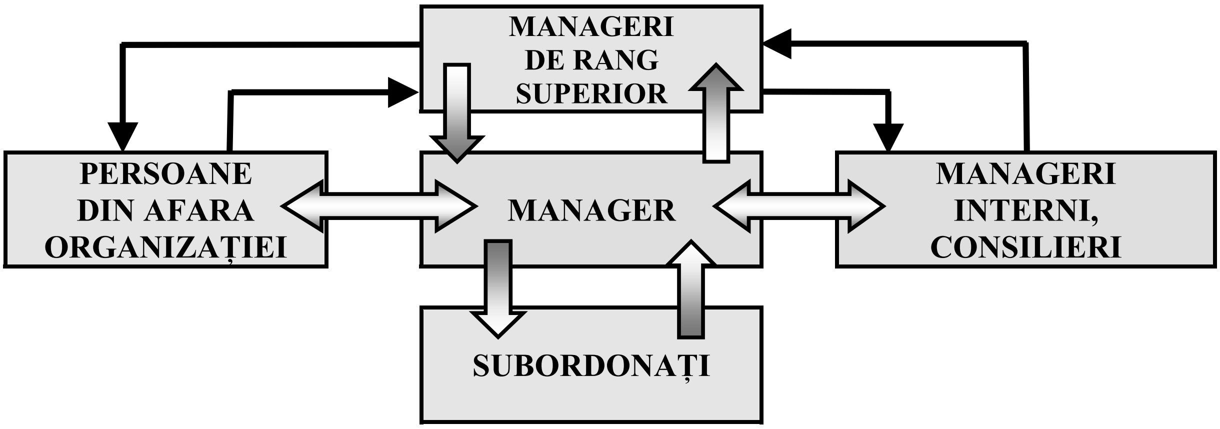


Figura 1.10

Ca proces, comunicarea poate fi orală, scrisă şi nonverbală. În funcție de oportunități se utilizează una, două sau mai multe forme de comunicare; preponderentă este însă comunicarea scrisă.

Comunicarea orală poate fi informală (aleatorie) sau formală (organizată a avea loc în reuniuni de lucru, conferințe, consfătuiri, şedințe). Comunicarea orală prezintă următoarele avantaje:

- este directă şi neprotocolară;
- conferă participanților sentimentul de satisfacție, pentru că se implică în procesul decizional;
- permite manifestarea şi receptarea sentimentelor;
- este rapidă, feedback – ul fiind asigurat imediat;
- permite schimbul de idei şi de impresii.

Comunicarea orală are dezavantajul că informaţiile transmise pot fi incomplete sau distorsionate; relatările orale nu constituie probe juridice concludente, având caracter subiectiv.

Comunicarea scrisă este sintetică, concisă şi relativ exactă. Elaborată cu atenţie, comunicarea scrisă nu permite interpretări echivoce şi, dacă este liber exprimată, poate constitui probă juridică. Acest mod de comunicare contribuie la realizarea bazelor de date şi constituie un suport bun pentru elaborarea prognozelor, planurilor şi programelor.

Comunicarea scrisă prezintă şi avantajele: poate fi diseminată cu uşurinţă şi poate fi procesată. Spre deosebire de comunicarea orală, documentele scrise pot fi consultate şi folosite în oricare moment.

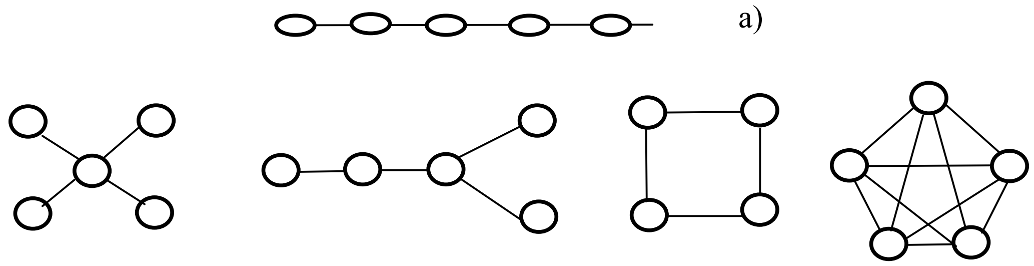
Comunicarea nonverbală este asociată de regulă comunicării orale şi este reprezentată prin ansamblul: tonalitatea vocii, înălţimea vocii, tăcerea, pauzele, expresia corporală ş.a. În scris, comunicarea nonverbală este exprimată prin mijloace de comunicare alese de emitent, de modul de prezentare a informaţiilor, de volumul acestora etc.

Ca proces de muncă, comunicarea poate fi clasificată şi după forma lanţului de persoane care participă la asigurarea fluxului de informaţii. Astfel, există comunicarea în linie, încrucişată (în X), diseminată (în Y), cu circuit închis sau multiplă – fig. 1.11 a, b, c, d, şi e.

Instrumentul de sinteză care îi permite managerului şi consilierilor acestuia să organizeze, să coordoneze, să conducă şi să evalueze subsistemele şi activităţile desfăşurate în cadrul acestora este tabloul sinoptic managerial (TSM); acest instrument permite echipei manageriale să evalueze în fiecare moment natura, volumul, intensitatea şi acurateţea activităţilor principale care se desfăşoară în cadrul organizaţiei. De asemenea, tabloul sinoptic managerial este suportul care permite luarea deciziilor, pe baza informaţiilor sintetice date de ansamblul general al structurii, obiectivelor şi resurselor organizaţiei.

Principalele caracteristici ale tabloului sinoptic managerial sunt:

- asigură centralizarea informaţiilor sintetice;
- permite prezentarea sinoptică a fenomenelor, activităţilor şi tendinţelor de evoluţie principale;



a)

b) c) d) e)

Figura 1.11

- permite anticiparea deciziilor strategice şi operaţionale;
- sugerează măsurile de corecţie care trebuie administrate;
- permite efectuarea coordonării active, în timp real;
- permite efectuarea controlului activ.

Tabloul sinoptic managerial cumulează următoarele funcţii: informare, sistematizare, ierarhizare, generalizare, integrare, analiză şi sinteză, previzionare, coordonare, control, evaluare, şi diagnoză. TSM este în esenţă un program expert care pune la dispoziţia conducerii organizaţiei informaţiile şi propunerile pe baza cărora pot fi adoptate deciziile.

Pentru activităţi pur tehnice, TSM este programat să adopte singur decizii, să programeze activităţi şi resurse.

I.4 ORGANIZAREA FUNCŢIONALĂ ŞI STRUCTURALĂ A MANAGEMENTULUI

I.4.1 Organizarea funcţională a managementului

Echipele manageriale performante recurg permanent la analiza şi la sinteza informaţiilor care descriu şi care caracterizează sistemul (organizaţia) şi subsistemele acestuia. Prin analiză, în funcţie de obiectivele urmărite, procesele sunt descompuse în grupări de activităţi (funcţiuni), activităţi, lucrări, secvenţe, etape şi faze, în vederea identificării aspectelor care ar putea să le obstrucţioneze sau să le distorsioneze. Prin sinteză, elementele ansamblului sunt regrupate pe criterii economice (financiar – contabile, de asigurări, bancare), sociale (legate de resursele umane), ecologice etc., în vederea fixării noilor obiective şi atitudini care vor caracteriza politica organizaţiei.

Managementul poate fi asimilat administrării creative a unui sistem; managementul apare, pentru o structură organizaţională dată, ca o funcţie integratoare complexă, în definiţia căreia se regăsesc funcţiile de prevedere, organizare, antrenare, coordonare, evaluare şi control.

Managementul funcţiei de cercetare – dezvoltare

Cercetarea este ansamblul activităţilor prin care se descoperă şi se promovează noi cunoştinţe care permit progresul economic al organizaţiei.

Dezvoltarea reprezintă etapa consecutivă cercetării, care permite organizaţiei să evolueze la standarde superioare.

Funcţia de cercetare–dezvoltare este materializată prin suma activităţilor care contribuie la redefinirea cadrului structural, funcţional şi tehnologic al organizaţiei, la revigorarea şi la relansarea acesteia.

Din punct de vedere al conţinutului şi obiectivelor urmărite, activităţile de cercetare pot fi structurate astfel: cercetarea pură, cercetarea fundamentală şi cercetarea aplicativă. Prin cercetarea pură se urmăreşte dobândirea cunoştinţelor ştiinţifice absolut noi care, fără a fi aplicabile imediat, creează premise pentru dezvoltarea societăţii în general. Managementul acestei forme de activitate este lipsit de orice constrângeri, munca de cercetare pură revenind oamenilor de ştiinţă care au capacitatea de a o desfăşura. Cercetarea fundamentală poate fi organizată pe principii şi structuri manageriale, datorită faptului că se referă la investigaţii teoretice, confirmate prin experiment, desfăşurate în echipă; cercetarea fundamentală este organizată pentru a parcurge etapele: previziune, organizare, antrenare, coordonare şi evaluare. Din punct de vedere managerial, cercetarea fundamentală trebuie considerată ca un proces de muncă cu intrări de resurse şi cu mărimi de ieşire cuantificabile. Cercetarea aplicativă face parte din ansamblul proceselor de muncă desfăşurate curent în cadrul organizaţiei. Cercetarea aplicativă este planificată, finanţată, condusă şi evaluată, ca oricare proces de muncă.

Managementul funcţiei de producţie

Procesul de transformare a resurselor materiale, tehnice, umane, informaţionale şi financiare de care dispune organizaţia în bunuri şi în servicii cerute de piaţă este cunoscut sub

denumirea generică de producţie. Producţia reprezintă ansamblul activităţilor de bază şi auxiliare desfăşurate de salariaţi, în conformitate cu planurile şi programele adoptate de echipa managerială.

Activităţile specifice funcţiei de producţie pot fi grupate în activităţi de pregătire şi în activităţi de bază. Printre acestea sunt: programarea activităţilor, pregătirea personalului, asigurarea resurselor financiare şi materiale, lansarea producţiei, urmărirea activităţilor productive, controlul de calitate etc. Toate activităţile care definesc funcţia de producţie formează subsistemul operaţional. Schema logică pentru managementul subsistemului operaţional este prezentată în fig. 1.12.

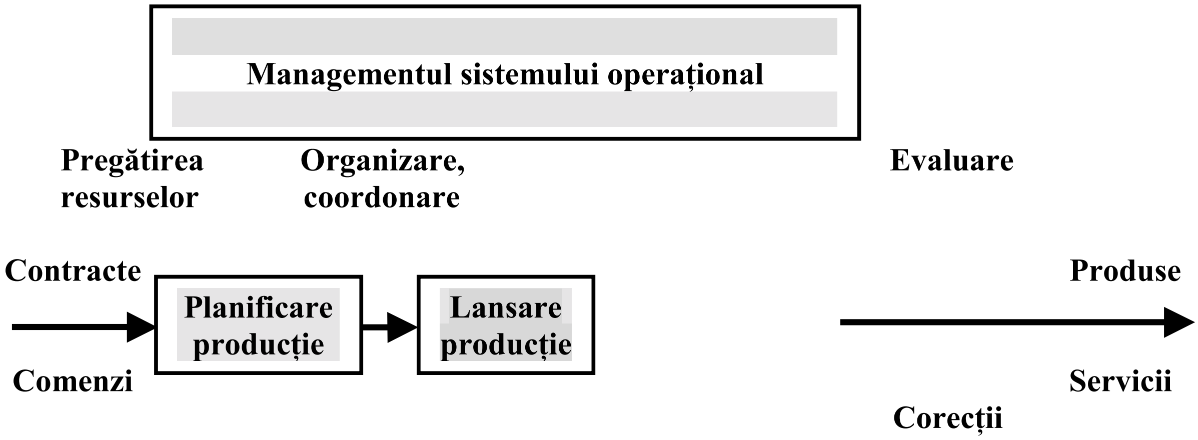


Figura 1.12

Acţiunile manageriale constau în: detalierea activităţilor, repartizarea sarcinilor pe posturi de lucru, alocarea resurselor şi urmărirea activităţilor de bază şi auxiliare.

Managementul funcţiei de personal

Funcţia de personal însumează activităţile legate de recrutare, selecţie, integrare, pregătire, perfecţionare, evaluare, promovare, salarizare şi motivare a salariaţilor. Toate aceste aspecte sunt tratate în capitolele următoare.

Managementul funcţiei financiar – contabile

Funcţia financiar - contabilă însumează toate activităţile prin care se asigură procurarea şi utilizarea resurselor financiare necesare desfăşurării proceselor de muncă de bază şi auxiliare. Practic, funcţia financiar – contabilă este integratoare, pentru că se întrepătrunde cu toate celelalte funcţii ale managementului. Activităţile financiar – contabile constau în organizarea gestiunii economice a resurselor organizaţiei, asigurând suportul dezvoltării viitoare.

Toate deciziile manageriale sunt luate după evaluarea resurselor financiare existente sau care pot fi utilizate de către organizaţie. Pe de altă parte, evaluarea rezultatelor muncii se face prin eficacitatea utilizării resurselor financiare, materiale şi umane, acestea din urmă fiind cuantificate, de asemenea, prin mijloace financiare.

Exprimarea rezultatelor activităţii în termeni financiari este necesară, atât din punctul de vedere al angajatorului cât şi din punctul de vedere al salariatului. Chiar pentru o organizaţie nonprofit, pentru o instituţie - de exemplu, evaluarea activităţilor în termeni financiari este condiţia utilizării în regim optim a resurselor date. Pentru o întreprindere productivă, obiectul unic al funcţiei financiar – contabile este maximizarea profitului. Toate

operațiunile financiare reprezintă fapte economice concrete care trebuie programate, organizate, urmărite şi corectate în timp real.

Managementul funcției comerciale

Funcția comercială cuprinde ansamblul activităților privind identificarea consumatorilor de bunuri şi de servicii care urmează să beneficieze de oferta organizației; pe de altă parte, funcția comercială integrează activitățile de formarea a resurselor materiale şi de marketing.

Activitatea de aprovizionare se referă la planificarea, contractarea, aprovizionarea, recepția şi evidența resurselor materiale.

Marketing–ul se referă la: studiul pieței, identificarea canalelor de distribuție pentru produsele şi serviciile firmei, evaluarea capacității şi calității canalelor de distribuție, asigurarea organizației cu produse publicitare.

Activitățile privind desfacerea au în vedere ca produsele şi bunurile realizate de firmă să intre în posesia beneficiarilor (consumatorilor) la standardele de calitate pentru care au fost proiectate. Desfacerea presupune: ambalarea produselor materiale, depozitarea, asigurarea şi utilizarea mijloacelor de transport adecvate până la beneficiar. Firma are obligația să asigure produsele realizate şi vândute cu suportul de exploatare adecvat (asistență tehnică) şi cu garanții post – vânzare. Desfacerea este miljocul care permite menținerea contactului activ şi profitabil cu piața.

I.4.2 Organizarea structurală a managementului

Structura organizatorică a managementului este reprezentată de ansamblul persoanelor şi compartimentelor organizației, de amplasarea acestora în spațiu într-o configurație funcțională şi de ansamblul relațiilor formale şi informale stabilite între aceste grupări, în vederea realizării obiectivelor organizației. Responsabili cu arhitectura organizațională sunt managerii superiori.

Structura organizațiilor economice se realizează prin reunirea a trei structuri specializate: structura ierarhic funcțională, structura de concepție şi structura de producție. Pentru organizațiile nonprofit (instituții), ansamblul este dat doar de structura ierarhic funcțională şi de structura de concepție.

Structura ierarhic funcțională cuprinde: substructura de personal, substructura financiar – contabilă şi substructura comercială, aceasta din urmă lipsind în cazul instituțiilor. În structura de concepție se realizează planificarea, proiectarea şi pregătirea tehnică a producției, inclusiv pentru activitățile indirect productive din cadrul instituțiilor.

Elementele de bază ale organizării structurale sunt: compartimentele de muncă şi conexiunile funcționale dintre acestea, normele de structură a personalului şi nivelurile ierarhice superioare de distribuire a autorității. Formal, compartimentele de muncă interconectate sunt prezentate în organigrama firmei, instituției sau companiei.

Compartimentele de muncă sunt definite ca grupări de persoane cu atribuții şi sarcini identice sau complementare cu caracter cvasistabil, subordonate unei unice autorități (şeful compartimentului), care acționează în scopul realizării unor lucrări specifice şi care, de regulă, îşi desfăşoară activitatea într-un spațiu dat. Fiecare membru al grupării se supune, în egală măsură, autorității şefului de compartiment.

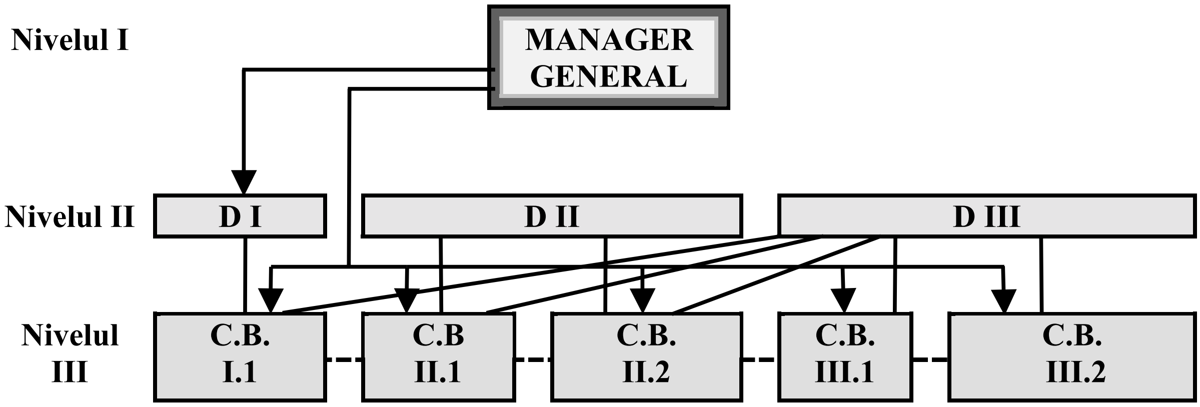
În cadrul compartimentelor de bază, simple, subalternii au doar atribuții de execuție, supunându-se autorității şefului. Conducătorul este deținătorul autorității nivelului ierarhic al compartimentului de bază; acesta este abilitat să repartizeze sarcinile, să facă evaluări, să propună mijloace de stimulare sau sancțiuni pentru subordonați. Managerul este răspunzător

în fața șefului ierarhic superior pentru toate activitățile desfășurate în cadrul compartimentului și pentru nivelul performanțelor înregistrate de către subordonați.

În cadrul compartimentelor complexe, unii dintre salariați se supun șefului direct iar alții se supun superiorului acestuia care are atribuții integratoare.

După anvergura autorității pe care a reprezintă conducătorii, compartimentele sunt: funcționale şi ierarhice. Compartimentele funcționale se caracterizează prin autoritatea pe care o au conducătorii acestora de a înduma şi de a dirija procesele de muncă aflate în sfera lor de activitate. Compartimentele ierarhice se caracterizează prin nivelul superior de autoritate; şefii acestor compartimente adoptă decizii privind activitatea eşaloanelor inferioare, dau ordine, coordonează, controlează şi evaluează, pe baza analizelor efectuate de lucrătorii din compartimentele respective.

Între compartimente se stabilesc legături formale, statuate prin regulamentul de organizare şi funcționare (ROF); aceste legături pun în evidență fluxurile de informații şi de resurse şi permit realizarea cooperării, în vederea realizării sarcinilor adoptate de organizație. Legăturile informale sunt expresia socializării muncii şi a solidarității umane. Din punct de vedere funcțional, legăturile dintre compartimente sunt: de autoritate ierarhică (manager – subaltern, managerul transferând, după caz, autoritatea subordonatului), de autoritate funcțională (în vederea coodonării şi conducerii operative a proceselor) şi de cooperare. Schematic, legăturile menționate sunt reprezentate în fig. 1.13.



D – direcția (compartiment de rang superior)
C.B. – compartiment de bază
→ legătură de autoritate ierarhică
—— legătură de autoritate funcțională
\- - - - - - cooperare

Figura 1.13

Nivelurile ierarhice de distribuire a autorității sunt, evident, invers proporționale cu numărul peroanelor aflate în diferite compartimente (fig. 1.14). Pentru o structură standard, simplificată, la nivelul inferior se află compartimentele direct productive iar deasupra acestora se găsesc srtucturile de conducere operativă. Eşaloanele superioare sunt: direcțiile de specialitate şi managerul general. Înălțimea piramidei ierarhice este dată de numărul nivelurilor de conducere; baza acesteia este proporțională cu numărul de salariați ai organizației. Un punct de vedere diferit este exprimat de Bill Mariot care consideră că structura clasică de organizare a unei firme, sub forma unei piramide care îl are în vârf pe mangerul general, la mijloc conducerea operativă şi la bază peronalul de execuție este perimată. Mariot propune, în special pentru firmele la care activitățile de marketing sunt

semnificative, modelul piramidei cu vârful în jos, pentru a sublinia importanța beneficiarilor în viața economică şi socială; "piramida răsturnată" are la nivelul superior clienții/beneficiarii cărora li se subordonează structurile de execuție şi cele de conducere.

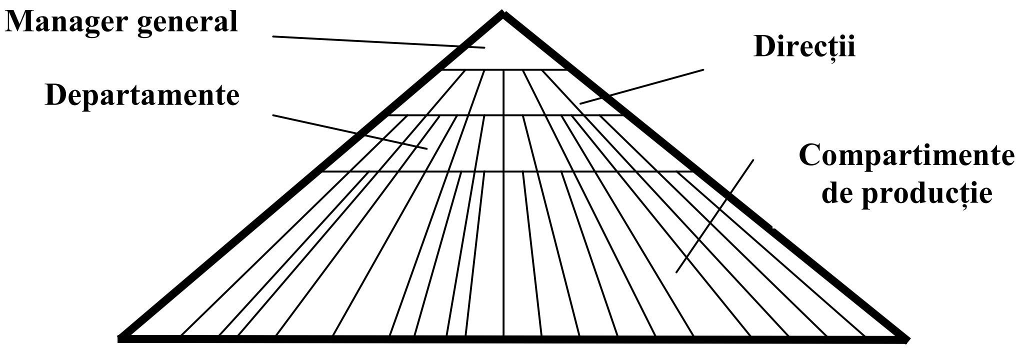


Figura 1.14

Principiile care stau la baza proiectării raționale a structurilor administrative sunt [31]:

- principiul managementului participativ;
- principiul supremației obiectivelor (fiecare structură şi fiecare substructură organizatorică trebuie să cunoască şi să acționeze pentru atingerea obiectivelor cadru şi ale celor derivate din acestea);
- principiul unității de decizie şi de acțiune (să existe câte un singur şef care poartă răpunderea pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu ale subordonaților, pentru fiecare compartimen);
- principiul apropierii managementului de execuție (reducerea numărului de trepte ierarhice facilitează activitățile de comandă, de control şi de evaluare şi asigură creşterea performanțelor organizației);
- principiul interdependenței minime (cu cât dependența dintre posturile de lucru şi compartimente este mai accentuată, cu atât se diluează responsabilitățile);
- principiul permanenței managementului sau delegării de autoritate (fiecărui şef trebuie să-i corespundă un alt salariat care, prin delegare de autoritate, poate prelua, la nevoie, atribuțiile acestuia);
- principiul economiei de comunicații (redundanța nu este favorabilă);
- principiul definirii armonizate a posturilor şi funcțiilor;
- principiul concordanței cerințelor postului de lucru cu aptitudinile titularului (încadrarea posturilor cu personal trebuie să asigure corespondența dintre volumul, natura şi complexitatea sarcinilor, competențele şi responsabilitățile postului cu pregătirea, deprinderile, calitățile şi experienței acestuia);
- principiul instituirii de echipe mixte - cu personal din compartimente diferite, în vederea rezolvării unor probleme complexe;
- principiul flexibilității (structura organizatorică a organizației trebuie să fie astfel proiectată încât să permită modificarea cu cheltuieli minime a naturii şi structurii producției);
- principiul eficienței (minimizarea cheltuielilor şi maximizarea performanțelor);
- principiul determinării variantei optime (structura organizației trebuie să fie proiectată în mai multe variante care să permită aplicarea criteriilor de optimizare);
- principiul reprezentării structurii (schema organizatorică trebuie să fie astfel proiectată încât să poată fi prezentată sub forma unei organigrame care să reflecte fluxurile decizionale, de materiale, informaționale şi ierarhizarea funcțională).

Un exemplu de organigramă este prezentat în fig. 1.15, în care au fost făcute notațiile: "C" – compartimente; a, b, … m - servicii sau direcții.

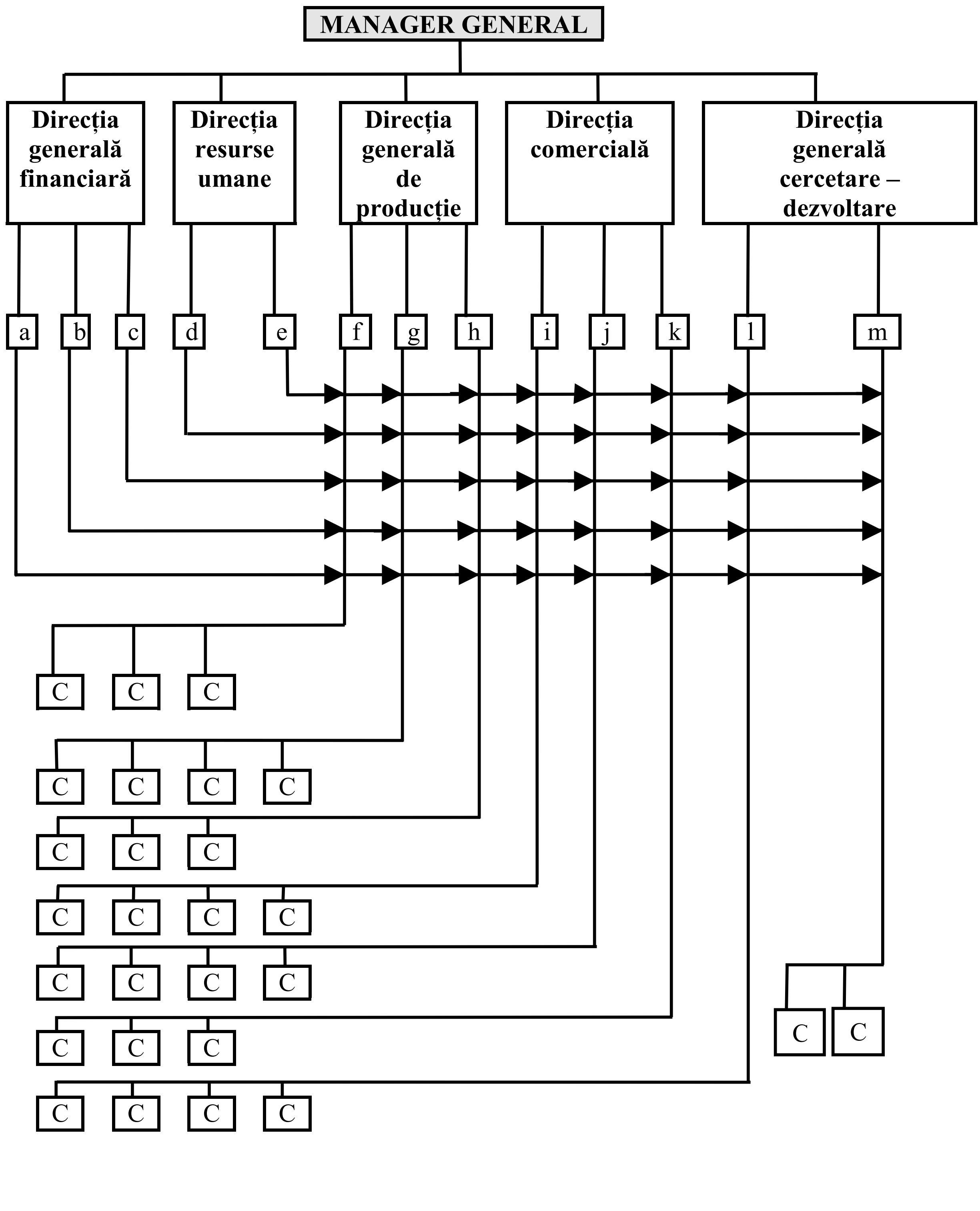


Figura 1.15

I.5 SISTEME DE MANAGEMENT

În matematică, o mulțime de elemente formează un sistem atunci când pe aceasta se realizează o relație ce exprimă o legătură de ordine şi are proprietăți bine determinate.

Sistemul poate fi definit ca un ansamblu de elemente legate prin relații mai mult sau mai puțin complexe care permit realizarea anumitor obiective. Pe baza analizei deja prezentate, putem identifica organizația ca fiind un sistem. În cadrul acesteia au loc procese de muncă adică transformări ale resurselor materiale în bunuri şi servicii, cu aportul decisiv al resurselor umane şi financiare. Sistemele de management sunt asociate diferitelor organizații în care, pe bazele conexiunilor prestabilite, au loc procese de muncă coerente, cvasistabile şi care permit atingerea unor obiective economico – sociale.

Cele mai des întâlnite sisteme de management sunt: managementul pe bază de plan, managementul prin rezultate, managementul prin bugete, managementul prin excepții, managementul pe produs, managementul prin proiecte şi managementul prin obiective.

I.5.1 Managementul pe bază de plan

Sistemul de management pe bază de plan implică materializarea actului de conducere (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control şi evaluare) la nivelul organizației, firmei sau instituției, pe baza cadrului general de activități numit plan. Pentru ca organizația condusă pe baza planului să atingă standardele de performanță pentru obiectivele pe care şi le-a asumat, funcția de previziune este preponderentă în raport cu toate celelalte funcții. Managementul pe bază de plan este dat de ansamblul proceselor prin care se stabilesc indicatorii care exprimă obiectivele generale ale firmei, precum şi resursele alocate realizării lor [6].

Pentru instituții cvasistabile, care conservă valorile tradiționale şi care îşi mențin obiectivele pentru lungi perioade de timp, managementul pe bază de plan poate fi o variantă de conducere acceptată, dacă previziunea a fost realizată pe baze ştiințifice. Pentru organizații care funcționează pe principii comerciale, managementul pe baza prognozelor şi planului nu poate asigura şanse reale de performanță, datorită abaterilor majore pe care piața le prezintă şi care nu pot fi anticipate în totalitate. Pentru aceste firme, planul poate constitui un instrument de conducere secundar.

Pentru organizațiile care operează cu planul ca instrument, metodă şi sistem pot fi făcute câteva recomandări: a) înainte de adoptarea sistemului menționat trebuie realizată o profundă investigare a mediului exterior, al pieței; b) este necesară adoptarea unor obiective realiste, pentru o lungă perioadă de timp, care să conducă în mod firesc la armonizarea intereselor firmei cu cerințele pieței; c) pasul al treilea constă în corelarea obiectivelor generale cu obiectivele pe centre de profit şi pe domenii funcționale, în cazul organizațiilor care funcționează pe baze comerciale; d) obiectivele astfel stabilite vor fi convertite în indicatori ai planului global al organizației, respectiv ai planurilor pe centre de profit; e) ultima etapă, preliminară, este constituită din alocarea resurselor.

Pentru societățile care sunt conduse pe bază de plan este recomandabil să adopte strategii alternative de dezvoltare care să le permită, în orice moment, să aplice alte sisteme de management; în acest fel, perturbațiile majore ale pieței nu le pot anula şansele de reuşită.

Un alt aspect care poate f039c587 0ec00005eae(st)-46(e)4(t00005e)4nd9c587na

I.5.2 Managementul prin rezultate

În cazul aplicării acestui sistem managerial, actul de concepție a strategiei de dezvoltare şi a tacticii de abordare a deciziilor privind organizarea şi coordonarea este asumat pe baza rezultatelor obținute de organizație în perioada de evoluție anterioară. Coordonarea propriu-zisă este efectuată pas cu pas, exclusiv pe baza rezultatelor înregistrate de colectivele de muncă în secvențele deja parcurse şi care urmează a fi obținute, în vederea atingerii obiectivelor. În cazul managementului prin rezultate, funcția preponderentă care se materializează este cea a controlului şi evaluării.

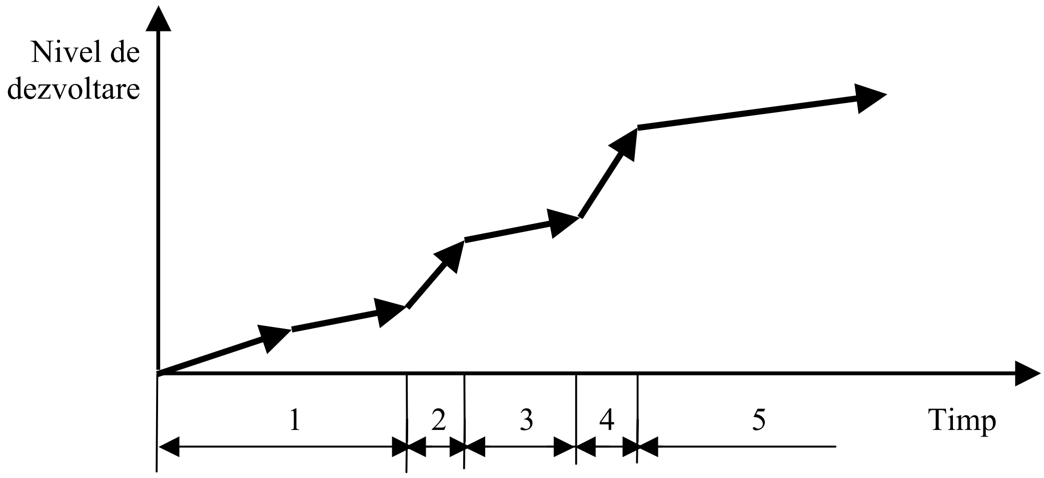


Figura 1.16

Etapele caracteristice managementului prin rezultate sunt:

- evaluarea potențialului organizației la momentul dat, în special în ceea ce priveşte capacitatea de a se dezvolta în regim dinamic;
- evaluarea conjuncturii în care se găseşte mediul exterior organizației;
- elaborarea unei strategii alternative la sistemul managementului prin rezultate;
- elaborarea unui proiect de management prin rezultate (definirea obiectivelor, alocarea resurselor, stabilirea regulilor de coordonare, control şi evaluare);
- stabilirea duratei de implementare şi desemnarea subdiviziunilor implicate;
- elaborarea unei metodologii de evaluare periodică a rezultatelor muncii şi de cuantificare a activității subdiviziunilor structurale şi funcționale;
- evaluarea periodică a rezultatelor parțiale pentru fiecare subdiviziune implicată şi pentru întreaga organizație;
- aplicarea programului de salarizare stimulatorie pentru colectivele care au atins rezultatele preconizate şi sancționarea şefilor de colective care nu au atins normele cantitative şi calitative pe care şi le-au asumat.

Trebuie remarcat faptul că managementul prin rezultate nu este prea des întâlnit, datorită faptului că permite dezvoltarea unei singure componente manageriale şi anume controlul şi evaluarea; celelalte atribute ale conducerii – previzionarea, antrenarea şi coordonarea – sunt minore.

I.5.3 Managementul prin bugete

Acest sistem este caracterizat prin faptul că funcțiile manageriale sunt asigurate cu ajutorul bugetelor. Materializarea prin bugete a previziunii, organizării, coordonării, antrenării

şi motivării, precum şi a controlului şi evaluării se face prin bugete specifice. Bugetul reprezintă expresia financiară a veniturilor şi cheltuielilor organizaţiei pentru o perioadă dată de timp şi este oglinda obiectivelor de atins, a timpului în care se derulează activităţile, a responsabilităţilor şi a intrările de resurse.

Planificarea bugetară urmează parcurgerea ciclului schematizat în fig. 1.17.

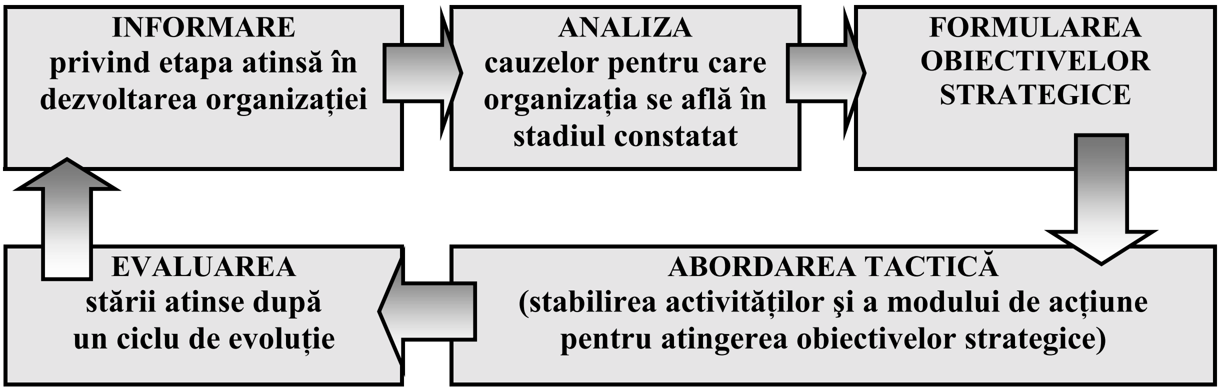


Figura 1.17

Structurarea bugetului unei organizaţii costituie cea mai importantă etapă a managementului specific; formal, bugetul este alcătuit pe baza schemei din fig. 1.18.

Etapele caracteristice managementului prin bugete sunt:

- identificarea centrelor de profit ale organizaţiei şi adecvarea bugetului general pentru aceste subunităţi;
- corelarea intrărilor şi ieşirilor financiare ale subunităţilor funcţionale cu prevederile bugetului general;
- execuţia bugetară pe centre de profit şi pe ansamblul organizaţiei;
- evaluarea abaterilor de la bugetul general şi adoptarea corecţiilor prin decizie managerială.

OBIECTIVUL	PLANIFICAT		REALIZAT	
	Venituri	Cheltuieli	Venituri	Cheltuieli
# 1				
# 2				
# n				
TOTAL				

Figura 1.18

Avantajul principal pe care îl prezintă acest sistem de management este utilizarea aceloraşi indicatori finaciari pentru toate activităţile care se desfăşoară în cadrul firmei; astfel, evaluările sunt foarte bine cuantificate, fără posibilitatea interpretărilor subiective. Managementul prin bugete permite urmărirea (organizarea şi coordonarea) activităţilor în timp real, cu mijloace moderne - programe expert care monitorizează toate etapele de muncă şi toate rezultatele obţinute şi care indică managerilor modalitatea de a compensa abaterile financiare negative.

I.5.4 Managementul prin excepții

Sistemul se bazează pe realizarea şi utilizarea unui program expert care să monitorizeze procesele de muncă pe domenii funcționale, inclusiv financiare şi să semnaleze managerului când, unde şi cu ce intensitate trebuie acționat pentru compensarea imediată a abaterilor negative sau pozitive de la standardele adoptate. Programul indică natura şi valoarea abaterilor de la standardele stabilite pentru produsele şi serviciile aflate în diferite faze de realizare, în vederea preîntâmpinării compromiterii obiectivelor. În fig. 1.19 este prezentată schematic evoluția unui parametru caracteristic unui produs. Pot fi stabilite mai multe niveluri de eroare: pentru abaterile de rangul 1 este necesară intervenția şefului de compartiment; pentru abaterile de rangul 2 este necesară intervenția superiorului şefului de compartiment ş.a.m.d.

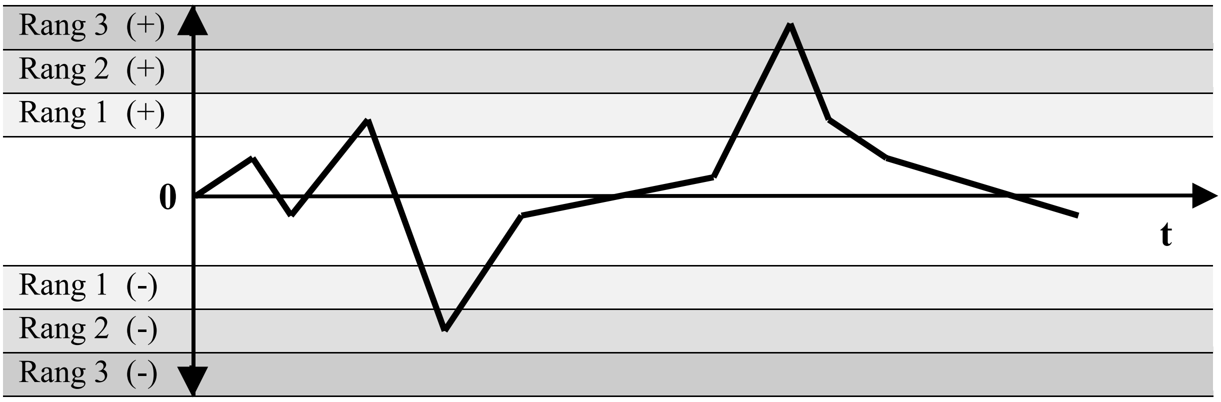


Figura 1.19

Etapele principale care trebuie parcurse în cazul adoptării sistemului de management prin excepții sunt:

- definirea obiectivelor organizației şi delimitarea responsabilităților corespunzătoare fiecărui compartiment de muncă;
- stabilirea indicatorilor şi rangurilor de eroare pe produs, etape, locuri de muncă şi pe persoane;
- stabilirea procedurilor pentru corectarea abaterilor;
- evaluarea periodică a proceselor de muncă şi înregistrarea eventualelor abateri ai indicatorilor de produs;
- aplicarea corecțiilor de către cei abilitați, conform regulilor prestabilite.

Avantajul sistemului managementului prin excepții este faptul că intervenția managerilor este necesară numai atunci când se înregistrează abateri importante de proces. Birocrația şi formalismul pot periclita funcționarea sistemului, dacă acesta nu este dublat de un altul, redundant.

I.5.5 Managementul pe produs

Prin acest sistem, managerul general al organizației îi atribuie unui subordonat (director) responsabilitatea producerii şi comercializării unui produs important, de mare anvergură sau specificitate. Subsistemul care i-a fost atribuit spre administrare directorului de produs devine entitate cvasiindependentă în cadrul firmei, acesta fiind abilitat să administreze direct resursele umane şi materiale alocate şi să utilizeze sistemul informațional. Sistemul este aplicat în special de firmele aflate în competiție cu organizațiile concurente, în vederea

realizării produselor de mare noutate. Aceste firme adoptă programe coerente de susținere a creației de noi tehnologii şi produse, procese care ies din tiparele producției curente.

Etapele care trebuie urmate în cazul managementului pe produs sunt:

- stabilirea de către managerul general, după un studiu de piață, a produsului care va fi realizat în regim special;
- delegarea managerului de produs;
- elaborarea strategiei generale şi alegerea mijloacelor tactice pentru produsul care urmează a fi realizat;
- modificarea organigramei firmei pentru facilitarea funcționării în condiții optime a subsistemului creat;
- evaluarea rezultatelor parțiale de către managerul de produs.

I.5.6 Managementul prin proiecte

Proiectul reprezintă un obiectiv complex, cu caracter de noutate, la realizarea căruia contribuie specialialişti şi lucrători din diferite compartimente ale organizației. Managementul prin proiecte are caracteristici asemănătoare cu managementul pe produs; comparativ cu produsul, proiectele au un grad mai mare de dificultate şi de anvergură, necesită personal foarte divers calificat şi mobilizează resurse deosebit de importante. Caracterul de noutate şi de unicitate al obiectivului proiectului face ca firma să colaboreze şi cu specialişti din afara sa. Specificul managementului prin proiecte constă în faptul că obiectivul de atins este concret, cu adresabilitate exactă, cu termene clare de realizat. Ca urmare, din structura piramidală ierarhică a organizației se desprinde o substructură (fig. 1.20) în care sunt cuprinse toate persoanele competente să contribuie prin sarcini concrete la finalizarea produsului în termenul cerut de beneficiar.

Ca alternativă, în locul managerului de proiect se poate crea un comandament de vârf ai cărui membri au responsabilități precise, pentru a se evita suprapunerea deciziilor acestora. Elaborarea cadrului de lucru presupune programarea etapelor necesare realizării prototipului sau lucrării, a încercărilor şi promovării produsului prin mijloace de comunicare diverse. Ultima etapă a demersului managerial specific este dizolvarea subsistemului şi reintegrarea personalului în colectivele de lucru din care au provenit.

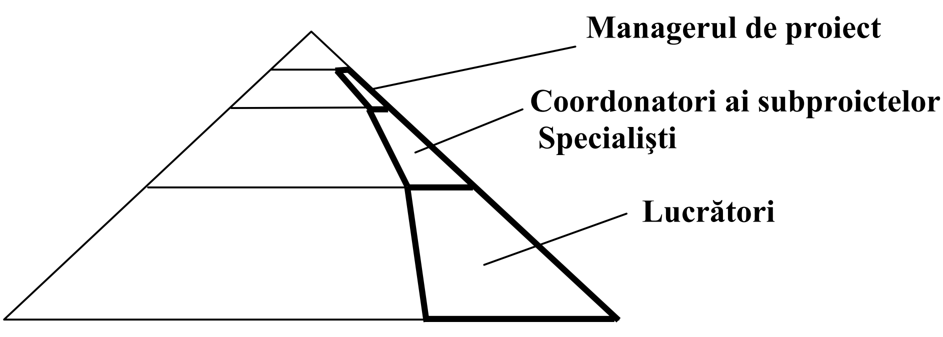


Figura 1.20

Directorul de proiect trebuie să fie bun specialist în domeniu şi, mai ales, bun organizator şi coordonator; autoritatea trebuie dublată de abilitatea de a reuni competențele tuturor membrilor echipei. Managementul prin proiecte prezintă avantajul că permite promovarea rapidă a progresului tehnologic; ca dezavantaj al sistemului este faptul că structura organizației poate fi perturbată de sciziunile ocazionate prin demararea diferitelor proiecte.

I.5.7 Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este considerat de către specialişti ca fiind cel mai performant sistem de conducere şi de administrare a unei organizaţii; sistemul, recunoscut ca fiind însăşi filosofia managementului, reuneşte armonios toate funcţiile conducerii: previziunea, organizarea, antrenarea – motivarea, coordonarea şi evaluarea. După G. Odiorne, managementul prin obiective este “un proces prin care managerul şi subordonaţii dintr-o organizaţie se alătură pentru a identifica obiectivele comune, pentru a defini pe posturi domeniile majore de responsabilitate în termeni de rezultate aşteptate de la indivizi şi pentru a utiliza aceste măsuri drept ghiduri de conducere a unităţii şi de evaluare a contribuţiei fiecăruia dintre membrii ei”.

Obiectivul organizaţiei este acea componentă a strategiei caracterizată prin specificitate şi unicitate; obiecivul este măsurabil, poate fi atins, este realist, finit (în timp), îi pot fi atribuite resurse umane, materiale şi financiare, prezintă caracteristici de flexibilitate şi de certitudine relativă. Cele mai atractive obiective pentru organizaţie sunt cele cu caracter permanent pentru că au caracteristici cunoscute: se referă la operaţiuni continue sau repetitive, prezintă componente echilibrate, necesită resurse previzibile, asigură stabilitate şi eficienţă şi se bazează pe experienţa acumulată anterior de specialiştii organizaţiei.

Managementul prin obiective presupune parcurgerea treptelor de planificare: strategică, tactică şi operaţională. Obiectivele organizaţiei trebuie ierarhizate şi convertite în ţinte de atins pentru fiecare substructură a organizaţiei.

Schema bloc a sistemului de management prin obiective este prezentată în fig. 1.21; succesiunea proceselor manageriale are caracter ciclic.

Subordonatul propune obiective şi mijloace de evaluare pentru sine însuşi (1)

Managerul validează obiectivele şi mijloacele de evaluare a performanţelor

În etapele (1) şi (2) managerii şi subordonaţii identifică ţintele de egal interes (obiectivele primare) pe care organizaţia şi salariaţii şi le pot asuma; desigur, adoptarea deciziilor de către consiliul de administraţie se face numai după validarea de către managerul

general a obiectivelor şi mijloacelor de evaluare a rezultatelor pe care urmează să le obţină salariaţii. După ce o parte a proceselor de muncă au fost depăşite, urmează evaluarea rezultatelor intermediare obţinute de subordonaţi (3) şi, ulterior, după analiza influenţei factorilor interni şi ai celor externi, sunt reevaluate rezultatele acestora. Procesul de evaluare continuă cu reconsiderarea obiectivelor organizaţiei şi, după caz, cu acţiuni de reorganizare. Este de remarcat faptul că evaluarea şi reevaluarea potenţialului profesional al salariaţilor se face pe baza criteriilor de ei înşişi acceptate. Obiectivele organizaţiei sunt şi obiectivele indivizilor care s-au implicat direct în alegerea acestora.

Principiile care stau la baza modelării sistemului de management prin obiective sunt [6]: a) principiul îmbunătăţirii permanente a ceea ce face firma; b) principiul aşteptării – obiectivele sunt asociate cu mijloacele de motivare a salariaţilor; c) principiul autorealizării personale, în conformitate cu obiectivele comune adoptate; d) principiul gândirii strategice (oportunităţi, limite, riscuri); e) principiul concentrării pe anumite obiective; f) principiul asumării riscurilor pentru un număr restrâns de obiective cu grad înalt de profit; g) principiul conexiunii permanente între resurse, eforturi, rezultate şi între compartimente); h) principiul forţării permanente a performanţei la vârf; i) principiul evaluării periodice şi în comun a rezultatelor; j) principiul monitorizării sporului de productivitate; k) principiul motivării directe şi indirecte a tuturor salariaţilor; l) principiul "un anume efort pentru anume rezultate"; m) principiul limitării activităţii non-necesare; n) principiul definitivării priorităţilor de urmat; o) principiul participării prin automotivare; p) principiul elasticităţii evaluării pe un interval de timp dat; r) principiul angajării benevole pentru a atinge anumite obiective; s) principiul controlului pe puncte cheie, al programării rezultatelor, al feedback – ului etc. Acestă listă reprezintă, ea însăşi, sinteza managementului.

II. OBIECTIVELE ŞI CON}INUTUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE (MRU)

II.1 CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE. OBIECTIVELE MRU

Oamenii reprezintă principala resursă strategică a unei organizaţii. În aplicaţiile manageriale ale organizaţiilor anterioare celui de-al II – lea război mondial, salariaţii erau priviţi ca "forţă de muncă" sau ca "mână de lucru"; importantă era capacitatea acestora de a pune în valoare (de a transforma) resursele materiale şi financiare de care dispunea organizaţia. În ultimii 50 de ani, cu precădere în societatea informaţională, într-o lume aflată în plin proces de globalizare, resursele umane (personalul), reprezentând organizaţia, deţin rolul primordial în dezvoltarea acesteia; capitalul uman a înlocuit, ca importanţă strategică, capitalul financiar. Mâna de lucru era considerată "productivă" şi "neproductivă", stabilindu-se astfel o clasificare voit discriminatorie; munca intelectuală a fost multă vreme desconsiderată şi prost salarizată în toate societăţile, cu precădere în cele totalitare. Forţa de muncă era privită ca un întreg lipsit de individualităţi; salarizarea era făcută, în cel mai bun caz, proporţional cu volumul şi în funcţie de calitatea muncii prestate. Lipsea cu desăvârşire stimularea iniţiativei angajaţilor, cărora le era interzisă abaterea de la reglementările stabilite de conducători.

În evoluţia funcţiei de personal a managementului organizaţiei sunt cunoscute patru etape care corespund diferitelor filosofii, respectiv diferitelor politici: faza primară, faza psiho-socială, faza contractelor, faza de integrare managerială şi faza antreprenorială.

Faza primară, corespunzătoare începuturilor industrializării poate fi caracterizată (F.W.Taylor) prin faptul că mecanismele de piaţă erau suverane; muncitorul îşi închiria forţa de muncă, care era supusă regulilor cererii şi ofertei ca oricare altă marfă. Salariul era stabilit în raport cu cererea şi oferta de pe piaţa muncii. Din punct de vedere juridic se utiliza contractul de muncă individual negociat între salariat şi organizaţie. Deşi aparent contractul de muncă reprezenta un act de egală valoare pentru salariat şi pentru organizaţie, inegalitatea era evidentă: salariatul nu cunoştea obiectivele şi performanţele organizaţiei, nu era implicat în actul managerial şi nu îşi cunoştea în totalitate drepturile faţă de aceasta. Caracteristica fazei menţionate este şi desconsiderarea personalităţii umane, individul fiind apreciat, după caz, doar după capacitatea fizică şi intelectuală. În acea perioadă, era unanim considerat faptul că individul nu poate fi motivat decât prin stimulente materiale.

Din punct de vedere managerial, etapa este caracterizată prin empirism; activităţile de personal vizau doar latura strict administrativă. Funcţia de personal se realiza prin iteraţii şi prin corecţii realizate pe baza capacităţii individuale a conducătorilor organizaţiei. În unele întreprinderi, conducătorul organizaţiei era considerat "părintele salariaţilor"; relaţia patriarhală manager – salariaţi, caracteristică perioadei, conferă şi astăzi unele avantaje pentru salariaţii (confort, siguranţă relativă - securitate) care nu doresc să se implice activ în treburile de fond ale firmei pe care o slujesc.

Perioada aparţine şi "reformatorilor sociali" care, criticând comportamentul patronilor, intervin în viaţa industrială, pentru a-i sprijini pe muncitorii lipsiţi de privilegii.

Faza psiho - socială (începând cu anii '30) are drept filosofie elaborarea şi aplicarea unei politici de personal care să umanizeze munca, acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor. Principalele principii care caracterizează faza psiho-socială sunt: principiul activităţii de lucru în echipă, premisă a dezvoltării relaţiilor

sociale şi de muncă, principiul asigurării factorilor optimi ambientali de lucru şi principiul managementului participativ (autonomizarea relativă a colectivelor de muncă, stimularea creativității şi angajării, precum şi motivarea diferențiată, conform performanțelor individuale etc.).

Din punct de vedere managerial, etapa este caracterizată prin organizarea serviciilor specializate în probleme de personal care, pe lângă angajarea, organizarea muncii şi salarizarea lucrătorilor are şi preocupări legate de îmbunătățirea condițiilor de muncă, de asigurările de sănătate şi de satisfacerea unor probleme particulare ale salariaților.

În această perioadă, devine evidentă preocuparea pentru bunăstarea salariaților. Patronii angajează funcționari ai căror principală responsabilitate era îmbunătățirea condițiilor de muncă oferite executanților şi asigurarea anumitor facilități: cantine, locuințe, indemnizații de boală, compensații pentru cei rămaşi fără slujbă.

În acceaşi măsură, etapa este caracterizară prin creşterea interesului pentru identificarea şi aplicarea regulilor privind administrarea personalului. Consacrarea preocupărilor privind îmbunătățirea condițiilor de muncă permite creşterea complexității activităților organizațiilor; ca urmare, activitățile referitoare la personal îşi sporesc importanța şi se diversifică, oferind managerilor instrumentele de lucru pentru recrutare, selecție şi integrare.

Faza contractelor (începând cu anii '50) este caracterizată prin negocierea cu sindicatele a relațiilor de muncă; aplicarea strictă a contractelor colective de muncă permite dezvoltarea organizației fără convulsii, fără pierderi de resurse umane şi fără diminuarea productivității. Contractele, ca documente scrise, negociate de părți, sunt: 1) interne (salariat – organizație), 2) la nivel de ramură economică şi 3) pe plan interprofesional (referitoare la: salarizarea de bază, regimul de pensii, mijloacele de perfecționare, indemnizațiile de şomaj etc.). Sistemul contractelor nu permite patronatului să aplice o politică de personal arbitrară, unilaterală; patronatul este obligat să negocieze cu sindicatele opțiunile privind alegerea obiectivelor organizațiilor şi să prevină apariția efectelor sociale dezavantajoase. Contractul obligă organizația să definească o politică socială sănătoasă pe termen mediu.

Caracterizată din punct de vedere managerial, faza contractelor a contribuit, în completarea câştigurilor deja înregistrate în faza psiho-socială, la rafinarea activităților specifice: adoptarea metodelor moderne de recrutare şi de selecție a personalului, adoptarea şi aplicarea programelor de pregătire şi de evaluare etc. În conținut, faza contractelor favorizează studiul cu mijloace ştiințifice a ritmurilor de muncă, a constituirii grupelor complexe de muncă, a relațiilor sociale de muncă ş.a.

Din punct de vedere managerial, motivarea personalului se realizează printr-o gamă largă de servicii asigurate salariaților, inclusiv prin creşterea preocupării pentru perfecționarea lor profesională.

Faza de integrare managerială (specifică anilor '60 – '70) este definită prin totalitatea procedeelor, metodelor şi tehnicilor prin care se urmăreşte apropierea sau coincidența intereselor individuale ale lucrătorilor cu obiectivele organizației. Scopul urmărit de manageri este integrarea socială în cadrul politicii generale a organizației. Mijloacele folosite urmăresc să reducă sursele de tensiune şi să stimuleze factorii care motivează personalul şi dezvoltă sentimentul de apartenență la organizație. În acest context, salariații contribuie la stabilirea şi la realizarea obiectivelor organizației. "Întreprinderile cele mai performante vor fi acelea în care conducerile lor stabilesc împreună cu salariații schimbările tehnologice, conținutul muncii, schimbările din raporturile sociale interne din întreprindere" [28]. Procedeele de integrare a salariaților în politica generală a organizației sunt: managementul prin obiective, aplicarea sistemelor de motivare pozitivă, structurile mixte de asigurare a calității, identificarea unei culturi proprii etc.

Organizațiile care au atins această fază a evoluției beneficiază de avantajele muncii în echipă, de realizarea climatului de consens. În această etapă, angajatul dobândeşte pe deplin statutul de participant activ, motivat şi responsabil la procesele manageriale adoptate de organizație.

Faza de integrare managerială atinge pragul superior, prin planificarea resurselor umane, în contextul politicii generale de dezvoltare organizațională. Direcțiile de management privind resursele umane adoptă politici coerente privind aplicarea științelor comportamentale şi de gestionare a conflictelor de muncă şi se implică direct în managementul carierei angajaților şi în stimularea diferențiată a acestora, în raport cu gradul de implicare în adoptarea deciziilor. Caracteristica de integrare a fazei constă în faptul că are loc o descentralizare a atributelor funcției de personal: structuri strict specializate planifică şi aplică procedee evoluate de prezervare şi de dezvoltare a structurii personalului.

În sfârşit, funcția de personal este adusă la acelaşi rang cu celelalte funcții manageriale, recunoscându-se rolul strategic al acesteia.

Faza antreprenorială (începând cu anii '80) este caracterizată prin implicarea mai accentuată a salariaților în problemele organizației; se manifestă o preocupare susținută pentru planificarea forței de muncă, pentru evaluarea performanțelor şi pentru studiul şi aplicarea principiilor motivării.

Implicarea lucrătorilor şi asigurarea unui climat de reciprocitate între aceştia şi patroni au permis promovarea şi dezvoltarea unei culturi organizaționale cu valențe pozitive.

Parcurgând aceste etape, funcția de personal a evoluat până la atingerea etapei de management al resurselor umane care poate fi caracterizată pe baza indicatorilor prezentați în Tabelul 2.1 (adaptat după C. Lane, Management and Labor in Europe, Eduard Elgar Publisheing Ltd, 1992).

Tabelul 2.1

Elemente definitorii	**Funcția de personal**	**Managementul resurselor umane**
Natura sarcinilor	administrarea personalului (încadrare, salarizare); aplicarea prevederilor dreptului muncii	administrarea personalului; definirea şi aplicarea politicilor sociale; politică de relații umane; politică de integrare şi de motivare; comunicare şi negocieri
Cunoştințe necesare	juridice şi administrative	juridice, administrative, economice, psihologice, psiho-sociologice
Orizontul problemelor specifice	termen scurt	termen mediu: plan de pregătire profesională; termen lung - plan de perspectivă de pregătire profesională
Calificarea titularului funcției	jurist	jurist, economist, specialist în management, specialist în managementul resurselor umane
Preocupările prioritare	respectarea legislației; calculul salariilor; aplicarea metodelor şi tehnicilor de organizare a muncii	integrarea strategiei sociale în politica generală a organizației; dezvoltarea umană şi socială a întreprinderii ca organizație; antrenarea personalului la realizarea proiectelor de dezvoltare a întreprinderii
Responsabilul funcției	şeful de personal	director al resurselor umane; director al dezvoltării umane şi sociale

Tabelul 2.2 permite dezvoltarea analizei domeniului: caracteristicile managementului de personal sunt puse faţă în faţă cu cele ale managementului integrativ al resurselor umane.

Tabelul 2.2

Managementul de personal	Criteriul analizei	Managementul resurselor umane
Termen scurt sau mediu	Criteriul temporal	Termen lung
Acceptarea subordonării	Motivarea psihologică	Dedicarea ocupaţională
Externe colectivului de muncă	Mijloacele de control	Autoevaluare
Structuri birocratice	Pârghiile organizaţionale	Legături organice
Subordonare necondiţionată	Criteriul integrării	Participare integrativă
Personalul este inclus în costurile de muncă	Criteriul economic	Angajaţii sunt priviţi ca investiţie

Particularităţile fondului de resurse umane al organizaţiei sunt diverse ş29ţ:

1. Oamenii reprezintă resursa principală a organizaţiei; aceştia ştiu ce, când, unde şi cum trebuie acţionat pentru realizarea obiectivelor strategice şi celor apropiate. Organizaţiile există şi se dezvoltă deoarece oamenii au capacitatea fizică şi intelectuală de a le organiza, de a le pune în funcţiune şi de a le dezvolta. Maternitatea, şcoala primară, şcoala generală, liceul, universitatea, primăria, unitatea militară, poşta, magazinele, fabricile ş.a. sunt organizaţii create şi utilizate de om.
2. Resursele umane reprezintă cea mai costisitoare şi cea mai sigură investiţie pe care societatea, în general şi organizaţiile, în special le pot face. Investiţia în personal garantează supravieţuirea şi dezvoltarea organizaţiei; personalul trebuie considerat ca un capital strategic.
3. Resursele umane au potenţial inepuizabil de creştere şi de evoluţie; unicitatea (specificitatea) resurselor umane le face de neînlocuit, pentru că sunt singurele în măsură să producă bunuri şi servicii, să inoveze, să transforme şi să organizeze. Ca urmare, orgnizaţiile trebuie să aibă capacitatea de a câştiga serviciile oamenilor, de a le dezvolta aptitunile şi abilităţile.
4. Omul este creator şi consumator de resurse.
5. În societate, omul este subiect, obiect şi scop al diferitelor activităţi.
6. În domeniul resurselor umane, deciziile manageriale sunt cele mai dificile pentru că trebuie să aibă valenţe morale, etice şi legale. Angajarea, promovarea, perfecţionarea, motivarea, concedierea ş.a. sunt acte manageriale complexe, pentru că implică oameni cu nevoi specifice, cu personalitate, cu obiective şi cu probleme personale proprii. În cadrul unei organizaţii, adoptarea unor decizii manageriale poate afecta sănătatea, cariera, viitorul profesional al salariaţilor sau chiar viaţa acestora. În domeniul resurselor umane, deciziile manageriale trebuie să fie responsabile (în raport cu societatea), nediscriminatorii şi flexibile (în raport cu indivizii); acestea nu trebuie să conducă la apariţia sau la întreţinerea conflictelor sociale, nu trebuie să lase loc interpretărilor şi nu trebuie adoptate împotriva voinţei structurilor sindicale legal constituite.
7. Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate personalităţii şi gradului de pregătire a salariaţilor.
8. Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie să ţină cont că personalul nu este un grup eterogen; acesta trebuie considerat ca un ansamblu de

personalităţi distincte, cu ţeluri, speranţe şi obiective individuale care pot fi concertate.

9. Potenţialul uman nu este acelaşi pentru fiecare individ; diferă moştenirea genetică, factorii biologici, influenţele sociale, culturale, educaţionale, conjuncturale, familiale etc.
10. Din spirit de conservare, oamenii prezintă o rezistenţă deosebit de mare la tendinţa de schimbare; pe de altă parte, oamenii dovedesc o nebănuită adaptabilitate la schimbarea propriu-zisă. După V.J. Mannen, ceea ce poate demotiva un salariat este o inadecvată modalitate de a-i replica, în cazul când acesta propune soluţii de dezvoltare a organizaţiei, astfel [66]:
    - “Această idee nu se poate realiza”.
    - “Dacă acest lucru ar fi posibil, s-ar fi realizat de mult”.
    - “De ce căutăm schimbări cu orice preţ ? Lucrurile merg bine şi aşa”.
    - “Nu suntem pregătiţi pentru aşa ceva”.
    - “Reglementările actuale, am impresia, intrezic aşa ceva”.
    - “Aplicarea ideii implică fonduri pe care nimeni nu le-ar aproba”.
    - “Aplicarea acestei idei ne-ar da multă bătaie de cap”.
    - “Avem prea multe sarcini ca să ne ocupăm şi de asta”.
    - ‘E prea târziu pentru aşa ceva”.
11. Oamenii trebuie ajutaţi să facă faţă schimbării şi încurajaţi în efortul lor de a participa creativ la proces.
12. În ceea ce priveşte mentalităţile, obiceiurile şi comportamentul individual şi de grup, oamenii sunt relativ conservatori; valorile economice şi sociale sunt percepute diferit de către indivizi diferiţi. Organizaţia trebuie să aibă capacitatea de a contribui la orientarea pozitivă a indivizilor, la concertarea valorilor proprii acestora.
13. Oamenii sunt autonomi şi liberi; încercările de manipulare se răsfrâng împotriva organizaţiei care adoptă această metodă de conducere.
14. Deciziile manageriale în domeniul personalului trebuie adoptate cu respectarea demnităţii umane, indiferent de poziţia pe care subordonatul o ocupă în cadrul organizaţiei; oamenii trebuie trataţi decent şi cu condescendenţă. Această abordare este singura în măsură să contribuie la motivarea pozitivă a salariaţilor, participanţi la efortul comun de realizare a obiectivelor strategice ale organizaţiei.
15. Ca un corolar, trebuie subliniat faptul că valorificarea resurselor materiale şi financiare depinde de gradul de valorificare a resurselor umane ale organizaţiei.

Analizând cele mai sus prezentate, se înţelege că managementul resurselor umane este diferit de managementul general, deoarece acesta serveşte nu numai organizaţiei ci şi individului; este locul să specificăm faptul că termenul “resurse umane” a înlocuit termenul “personal”, pentru a sublinia importanţa aportului pe care indivizii îl aduc la dezvoltarea organizaţiei, în special şi a societăţii, în general.

Practica a demonstrat că este dificil de organizat şi antrenat în procese de muncă grupurile de oameni, pentru că tipologia indivizilor, după setul de valori care le influenţează comportamentul este variată. Au fost identificate şapte tipuri de “portrete umane”:

- **tipul reactiv** (indivizii acestei categorii nu sunt capabili să-şi folosească propriile forţe, astfel încât reacţionează doar sub imboldul nevoilor psihologice);
- **tipul tribalistic** (indivizii respectivi sunt caraterizaţi printr-o mare dependenţă faţă de lideri);
- **tipul egocentrist**;
- **tipul conformist**, cu toleranţă scăzută la schimbare;

- **tipul manipulativ** (persoanele aparţinînd acestei categorii îşi ating scopurile prin influenţarea şi manipularea altora);
- **tipul sociocentric** prezintă disponibilităţi importante pentru lucrul în echipă;
- **tipul existenţial** – cu mare toleranţă la schimbări şi faţă de oamenii care au alte repere şi reprezentări ale valorii.

Integrarea managementului resurselor umane în politica generală a organizaţiei necesită cunoaşterea de către salariaţi a culturii şi obiectivelor majore ale acestei structuri integratoare de valori materiale şi umane.

Cultura organizaţiei cuprinde: ansamblul practicilor profesionale originale - adoptate şi adaptate, atitudinea faţă de beneficiarii produselor şi serviciilor organizaţiei, normele privind calitatea bunurilor şi serviciilor oferite clienţilor, modalitatea de obţinere a performanţelor, dorinţa de inovare prin forţe proprii, cultivarea spiritului de echipă etc. Salariaţii sunt îndreptăţiţi să cunoască obiectivele şi priorităţile organizaţiei; respectând acest deziderat, salariaţii au posibilitatea să contribuie la surmontarea dificultăţilor prin care aceasta poate trece şi se pot mobiliza pentru a identifica mijloacele de ieşire din criză. Cultura organizaţiei evoluate cuprinde setul de reguli fundamentale care permite salariaţilor să se implice direct, fără formalism, în adoptarea deciziilor manageriale de substanţă.

Politica organizaţiei faţă de resursele umane subsumează atât cultura managerială adecvată cât, mai ales, precizarea atitudinii şi regulilor de bază pe care organizaţia şi liderii acesteia le adoptă în raport cu salariaţii. Cerinţele unei politici eficiente în domeniul resurselor umane pot fi rezumate astfel:

- integrarea managementului resurselor umane în managementul organizaţiei;
- obţinerea adeziunii întregului personal, pentru derularea activităţilor care decurg din necesitatea atingerii obiectivelor strategice pe care organizaţia şi le-a asumat împreună cu salariaţii;
- asigurarea unui climat de angajare şi de valorificare a potenţialului fiecărui salariat;
- motivarea pozitivă pentru indivizii care obţin rezultate performante şi pentru cei care pot atinge acest stadiu;
- stimularea fiecărui angajat pentru autoperfecţionare;
- antrenarea indivizilor care doresc să participe în mod direct la adoptarea actului decizional.

Acţiunile manageriale trebuie să ia în considerare personalitatea fiecărui angajat, ceea ce presupune existenţa unui sistem coerent şi performant de evaluare a performanţelor individuale, a unui sistem de stimulare a angajaţilor şi de recompensarea a rezultatelor pozitive.

Încercarea de a defini managementul resurselor umane este dificilă, având în vedere multitudinea de factori care potenţează procesul; câteva dintre posibilele propoziţii definitorii cvasiechivalente sunt:

- ansamblul activităţilor şi atitudinilor dedicate utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizaţiei, al indivizilor şi al societăţii în general;
- ansamblul activităţilor şi atitudinilor dedicate proiectării, modelării, utilizării şi dezvoltării resurselor umane ale organizaţiei;
- ansamblul deciziilor manageriale referitoare la asigurarea eficienţei şi eficacităţii personalului, în vederea atingerii obiectivelor strategice ale organizaţiei, inclusiv privind dezvoltarea calitativă a resurselor umane;
- ansamblul activităţilor manageriale care au ca scop necesitatea dezvoltării organizaţiei şi, în acelaşi timp, asigurarea condiţiilor care garantează satisfacerea nevoilor complexe ale salariaţilor;

- ansamblul activităților şi deciziilor manageriale care materializează relația angajator – angajați;
- ansamblul abordărilor strategice pentru identificarea, dezvoltarea, motivarea şi creşterea implicării celei mai importante resurse ale organizației - oamenii;
- ansamblul deciziilor strategice şi măsurilor practice referitoare la recrutarea, selecția, pregătirea, integrarea, antrenarea, motivarea, evaluarea, stimularea şi recompensarea personalului.

În încheierea prezentării evoluției conceptelor care definesc managementul resurselor umane, pot fi rezumate obiectivele acestui domeniu, astfel:

- obiectivul principal al managementului resurselor umane este prezervarea şi dezvoltarea calificărilor şi competențelor personalului, în scopul realizării obiectivelor general - strategice ale organizației şi asigurării standardelor de calitate pentru produsele şi serviciile pe care aceasta le oferă societății;

- obiectivele managementului resurselor umane sunt strategice şi tactice. Obiectivele strategice se referă la prognoza, planificarea şi adoptarea politicii de personal pe termen lung. Obiectivele tactice au în vedere organizarea şi administrarea activităților curente privind personalul organizației.

II.2 SUBSISTEMUL RESURSELOR UMANE

Analiza unei organizații - ca sistem pune în evidență funcțiile productive dar şi funcția de personal, precum şi subsistemul resurselor umane (fig. 2.1). Realizarea obiectivelor organizației este condiționată de buna desfăşurare a subsistemenlor tehnice deservite de subsistemul resurselor umane fără de care sistemul nu ar putea funcționa în nici una din componentele sale. Subsistemele tehnice pun în fața subsistemului resurselor umane obiectivele, sarcinile şi activitățile cerute pentru realizarea produselor şi serviciilor propuse de managerii firmei. Resursele umane trebuie să fie astfel selectate şi organizate încât să fie conforme cu țintele organizației. Exigențele legate de performanță pot fi atinse printr-o adecvată structurare calitativă şi cantitativă a personalului. Relațiile funcționale în cadrul unui sistem sunt interdepartamentale (subsistemele tehnice – subsistemul resurselor umane) şi de comunicare internă (în cadrul subsistemului resurselor umane).

Caracteristicile subsistemului resurselor umane al organizației sunt de natură:

a) cantitativă:
- structura sociologică
- structura pe profesii
- structura pe grade de pregătire şi calificare
- structura atitudinală
- structura aptitudinală
- costuri generale

b) calitativă:
- performanțele individuale şi de grup
- mobilitatea angajaților
- starea de confort profesional.

Aceste caracteristici determină succesiunea logică a conceperii, proiectării, construirii şi asigurării funcționării subsistemului resurselor umane.

Conceperea subsistemului resurselor umane este condiționată de cerințele pieței, de obiectivele organizației, de strategia de dezvoltare adoptată, de gradul de tehnologizare şi de gradul general de pregătire a populației active.

Proiectarea subsistemului resurselor umane constă în structurarea tuturor subsistemelor organizației, inclusiv a departamentului de resurse umane; în fapt, este vorba de a proiecta grupele şi posturile de lucru, de a elabora fişele posturilor, de a sabili legăturile funcționale şi informaționale.

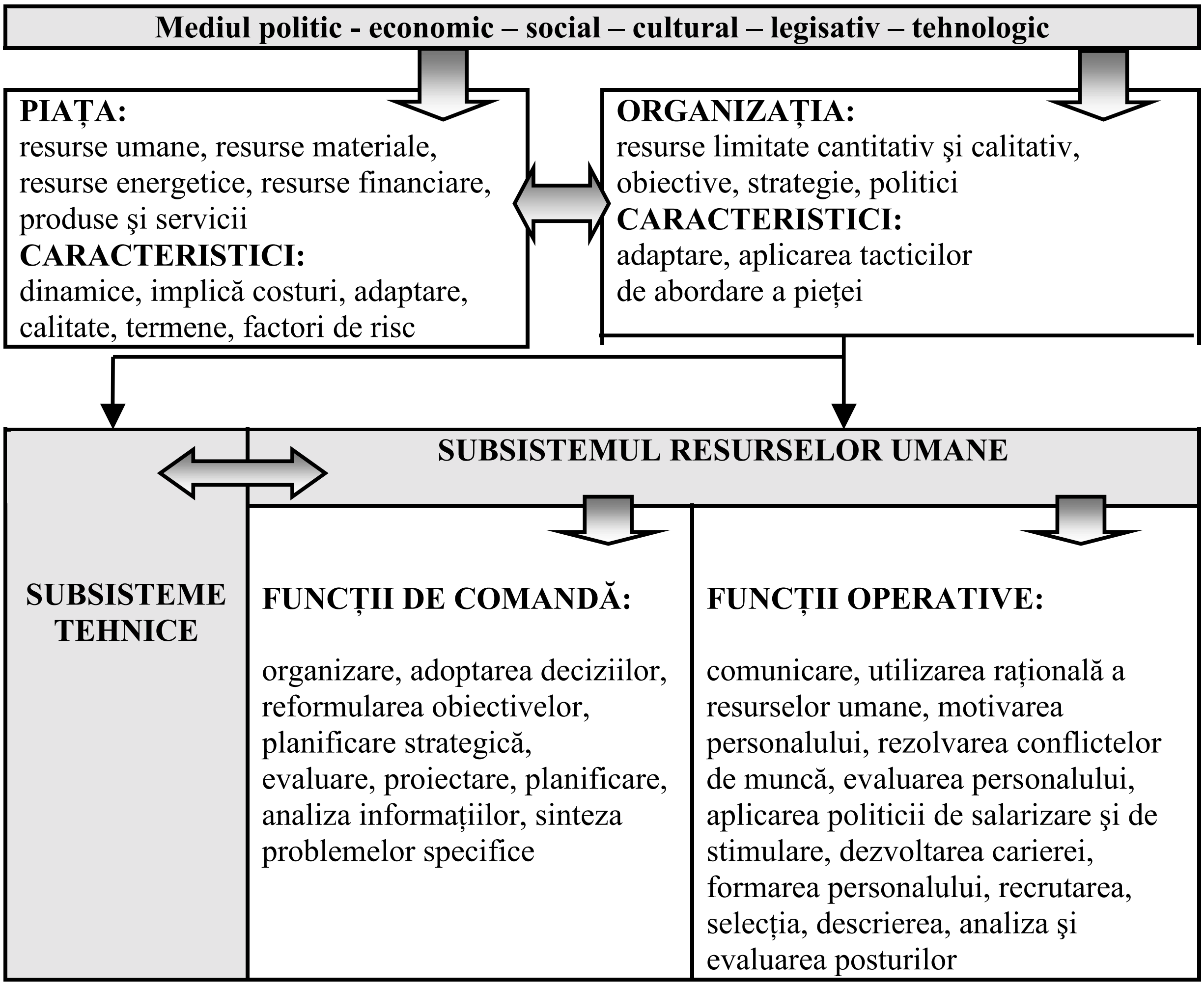


Figura 2.1

Funcțiile subsistemului resurselor umane sunt ş11ț:
1. planificarea;
2. popularea structurilor prin recrutarea şi selecția forței de muncă;
3. atingerea performanțelor preconizate (formarea culturii de grup şi punerea ei în valoare);
4. compensarea (stabilirea formelor de retribuire directă şi a celor de stimulare prin mijloace materiale);
5. instruirea şi dezvoltarea (proiectarea şi derularea programelor de perfecționare profesională corelate cu cerințele posturilor şi asigurarea cadrului pentru dezvoltarea carierei salariaților);
6. îmbunătățirea abilităților profesionale;
7. stabilirea şi respectarea drepturilor lucrătorilor, negocierea şi organizarea relațiilor dintre aceştia, pe de o parte şi dintre aceştia şi organizație, pe de altă parte.

Construirea subsistemului resurselor umane constă în recrutarea, selecția, încadrarea, orientarea profesională, integrarea şi stabilirea normelor de evaluare a rezultatelor muncii.

Funcţionarea subsistemului resurselor umane este asigurată prin compartimentarea şi alocarea atribuţiilor membrilor departamentului de resurse umane, în conformitate cu standardele adoptate pentru fiecare grupă de activităţi.

Întreţinerea subsistemului resurselor umane constă în:

- asigurarea condiţiilor de muncă şi de comunicare;
- aplicarea procedurilor de salarizare şi de stimulare;
- evaluarea sistematică a rezultatelor muncii şi aplicarea corecţiilor;
- diminuarea factorilor care pot conduce la apariţia conflictelor de muncă;
- gestionarea conflictelor;
- aplicarea normelor de echitate.

Dezvoltarea subsistemului resurselor umane reprezintă o activitate permanentă a organizaţiei; dinamica pieţei, transformările privind structura populaţiei active, modificarea gradului de pregătire a populaţiei active, achiziţionarea noilor tehnologii ş.a. fac necesară evaluarea sistematică a posturilor şi performanţelor titularilor acestora. Ca urmare, schema structurală şi funcţională a organizaţiei trebuie supusă analizei şi, după caz, modificării, reajustării, reproiectării, redimensionării etc. Subsistemul resurselor umane este viu la propriu, dar şi prin prisma dezvoltării permanente. Modificările structurale, cantitative şi calitative ale subsistemului resurselor umane nu reprezintă un scop în sine, ci reprezintă consecinţa dinamismului sistemului politic, economic, cultural (inclusiv tehnologic) şi social care caracterizează mediul exterior organizaţiei. Organizaţiile puternice reuşesc să anticipeze evoluţiile societăţii şi să adopte, din timp, politici şi strategii care să le permită lor şi salariaţilor lor să se dezvolte instituţional. Aceste organizaţii nu suportă consecinţele evoluţiei pieţei ci, dimpotrivă, determină schimbări ale structurii pieţei.

II.3 NATURA ACIVITĂŢILOR SPECIFICE MRU

Responsabilitatea managementului resurselor umane revine managerului general, celorlalţi manageri superiori şi departamentului de specialitate al organizaţiei. Considerăm că, pentru a nu exista suprapuneri de competenţe, managerul general şi managerii superiori sunt responsabili cu realizarea prognozei, planificării şi adoptării politicii de personal pe termen lung, pe baza analizelor efectuate de către departamentul de specialitate şi de conducătorii celorlalte departamente. Pe de altă parte, specialiştii departamentului de resurse umane organizează şi administrează toate activităţile curente de personal.

Domeniile majore în care departamentul de resurse umane are responsabilităţi şi în care organizează activităţi sunt prezentate în Tabelul 2.3. Enumerarea domeniilor de activitate caracterizează însăşi concepţia modernă a managementului resurselor umane.

În detaliu, activităţile departamentului de resurse umane sunt:

- adoptarea tacticii pentru punerea în aplicare a politicii de personal stabilite de managerii superiori;
- adoptarea standardelor şi indicatorilor de calitate pentru activităţile specifice departamentului;
- definirea şi proiectarea posturilor;
- analiza şi reproiectarea posturilor;
- recrutarea resurselor umane;
- selecţia resurselor umane;
- angajarea personalului;
- pregătirea personalului;
- integrarea personalului;

- perfecționarea personalului;
- evaluarea activității resurselor umane;
- aplicarea reglementărilor privind legislația muncii;
- aplicarea sistemului de stimulare morală, materială şi financiară pentru întreg personalul;
- organizarea sistemului de consiliere profesională şi de evoluție a carierei;
- aplicarea politicilor de colaborare cu sindicatele;
- realizarea studiilor de prognoză şi de planificare a resurselor umane.

Tabelul 2.3

DOMENIUL DE ACTIVITATE	ACTIVITĂȚI PRIMARE
ORGANIZARE	Structura resurselor umane
	Analiza posturilor
	Proiectarea posturilor
ASIGURAREA RESURSELOR UMANE	Planificarea resurselor umane
	Recrutare şi selecție
DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE	Pregătire şi perfecționare profesională
	Dezvoltare managerială
	Managementul performanței
MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR	Evaluarea resurselor umane
	Salarizare
	Aplicarea facilităților suplimentare
RELAȚIILE CU SALARIAȚII	Relații de muncă
	Comunicare
SECURITATEA MUNCII SĂNĂTATE	Asigurarea securității muncii
	Aplicarea politicii de asigurare a sănătății

Activitățile care caracterizează managementul resurselor umane sunt complexe: pe de o parte, datorită naturii speciale a subiecților care sunt implicați în procesele de muncă şi, pe de altă parte, datorită întrepătrunderii acestor activități cu altele, proprii managementului general organizațional. Schimbările impuse sau cerute de mediul exterior organizației determină schimbări interne, inclusiv de personal; schimbările de personal atrag după sine stabilirea de noi performanțe şi prezentarea unei noi oferte pentru piață, după care ciclul se reia. Principalele activități ale departamentului de resurse umane, intercorelate, sunt prezentate în schema din fig. 2.2 [7].

D.W.Mayers [34] propune o schemă structurată pentru domeniile de activitate şi pentru politicile şi activitățile concrete care revin departamentului de resurse umane după cum reiese din Tabelul 2.4.

Desigur că, față de informațiile prezentate în Tabelul 2.3, în Tabelul 2.4 apar diferențe majore şi nuanțe de opinie; este locul să subliniem că, în diferite țări şi în diferite organizații, prioritățile legate de domeniile şi activitățile privind resursele umane fac parte din însăşi cultura acestora.

O foarte bună sinteză a domeniilor caracteristice managementului resurselor umane şi a funcțiunilor subsumate este prezentată în lucrarea de referință a lui Jean - Marie Peretti [39]:

- administrarea curentă;
- gestiunea resurselor umane;

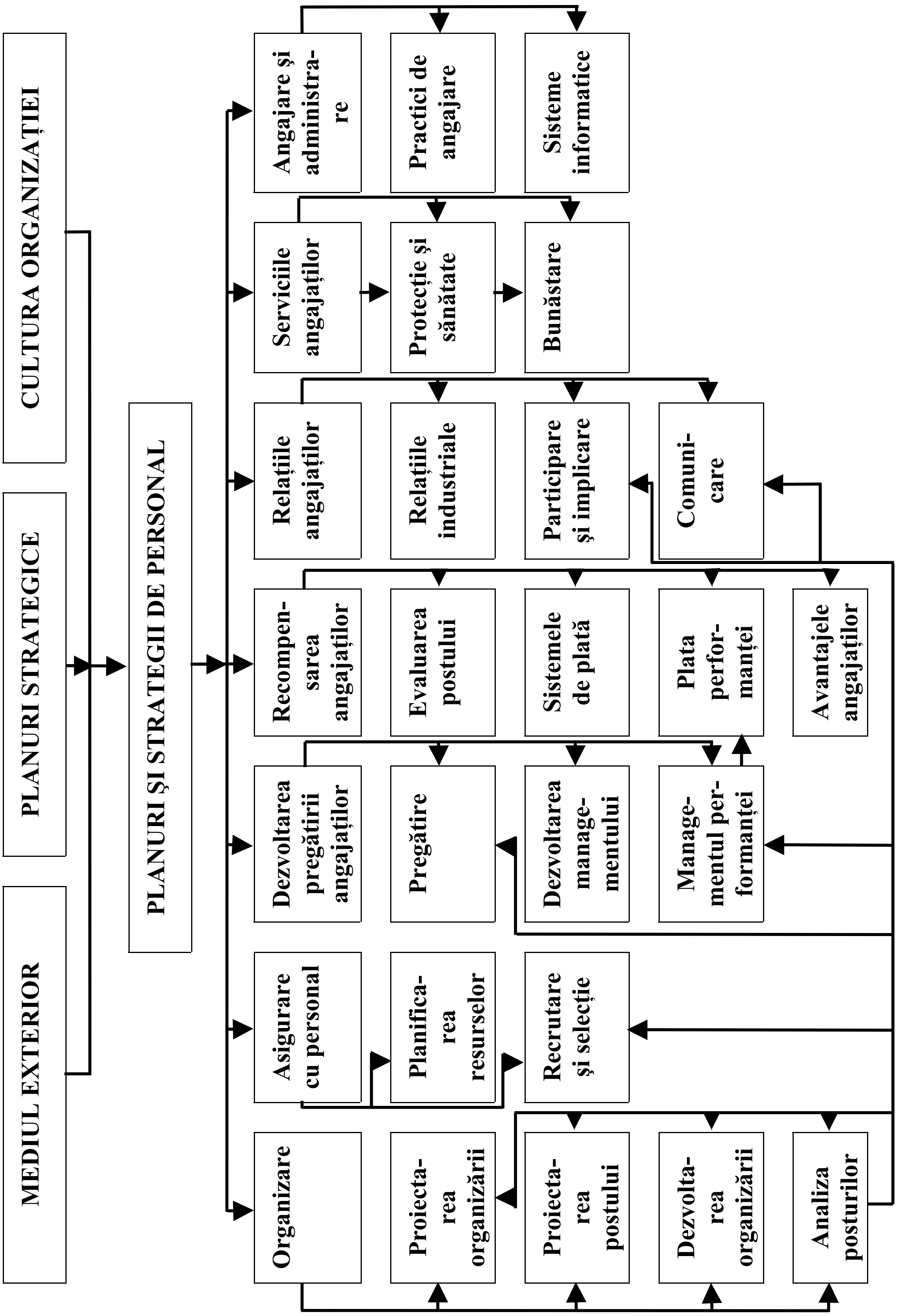

CULTURA ORGANIZAȚIEI
PLANURI STRATEGICE
MEDIUL EXTERIOR
PLANURI ŞI STRATEGII DE PERSONAL
Angajare şi administra-re
Practici de angajare
Sisteme informatice
Serviciile angajaților
Protecție şi sănătate
Bunăstare
Relațiile angajaților
Relațiile industriale
Participare şi implicare
Comuni-care
Recompen-sarea angajaților
Evaluarea postului
Sistemele de plată
Plata perfor-manței
Avantajele angajaților
Dezvoltarea pregătirii angajaților
Pregătire
Dezvoltarea manage-mentului
Manage-mentul per-formanței
Asigurare cu personal
Planifica-rea resurselor
Recrutare şi selecție
Organizare
Proiecta-rea organizării
Proiecta-rea postului
Dezvolta-rea organizării
Analiza posturilor

Figura 2.2

- formarea;
- dezvoltarea socială;
- gestiunea costurilor de personal;
- informarea şi comunicarea;
- mediul şi condiţiile de muncă;
- relaţiile sociale;
- consilierea ierarhică şi gestiunea de personal;
- relaţiile externe.

Tabelul 2.4

DOMENII DE ACTIVITATE	POLITICI/ ACTIVITĂŢI
Determinarea nevoilor posturilor	Oportunităţi egale de angajare
	Analiza posturilor
	Structurarea posturilor şi realizarea legăturilor funcţionale
	Planificarea resurselor umane
Recrutarea, selecţia, angajarea integrarea şi evaluarea angajaţilor	Recrutarea
	Selecţia
	Internaţionalizarea MRU
	Evaluarea performanţelor
Avantajele angajaţilor	Asigurarea de sănătate, plata concediilor
	Asigurarea pensiilor şi facilităţilor legate de problemele personale ale angajaţilor
	Consilierea
	Asigurarea bunăstării angajaţilor
Recompensarea directă	Salarizarea directă
	Premierea salariaţilor performanţi
Protecţia angajaţilor	Protecţia muncii, asigurarea locurilor de muncă
Dezvoltarea resurselor umane	Pregătirea şi perfecţionarea resurselor umane
	Planificarea şi dezvoltarea carierei
	Audit şi identificarea mijloacelor pentru dezvoltarea resurselor umane
Relaţiile de muncă	Aplicarea legislaţiei şi dezvoltarea legăturilor cu sindicatele
	Aplicarea politicilor de negociere colectivă
	Dezvoltarea comunicării şi promovarea altor forme de amplificare a relaţiilor cu angajaţii

Natura activităţilor specifice managementului resurselor umane cunoaşte transformări radicale, în acord cu transformările economice, ambientale, culturale, sociale şi politice actuale. Astfel, apare tot mai important rolul evaluării contribuţiei pe care salariaţii o aduc la dezvoltarea organizaţiei, a gradului lor de implicare în adoptarea deciziilor manageriale care, treptat, se depolarizează. Modificările statutului familiei determină organizaţiile să adopte politici de integrare socială evoluate. Proliferarea organizaţiilor internaţionale şi transnaţionale determină necesitatea adoptării unor politici de deschidere managerială, în vederea satisfacerii nevoilor sociale diversificate şi asigurării mobilităţii personalului. Salariaţii nu sunt bunul exclusiv al unei organizaţii; investiţia făcută în pregătirea specialiştilor, indiferent de gradul lor de pregătire, se poate regăsi în cadrul altei organizaţii; este rolul managerilor să asigure toate condiţiile pentru dezvoltarea carierei propriilor angajaţi şi să faciliteze, după caz, mobilitatea

acestora în condiţii avantajoase pentru toate părţile implicate. O problemă de mare dificultate managerială este integrarea şi dezvoltarea carierei angajaţilor din alte ţări; interferenţele culturale, diferenţele de pregătire generală şi profesională, percepţia diferită a politicilor organizaţionale, problemele sociale şi altele asemenea fac, în prezent, obiectul de activitate al departamentelor de resurse umane ale firmelor care folosesc personal de origine autohtonă şi externă. Printre problemele speciale pe care organizaţia, în general şi departamentul de resurse umane, în special le au de rezolvat sunt cele legate de asumarea unui anumit grad de risc în adoptarea politicilor de personal; managementul activităţilor cu risc asumat reprezintă o componentă evoluată de conducere organizaţională, într-o perioadă de mari transformări politice, economice, sociale şi culturale. Nu pot supravieţui şi nu se pot dezvolta decât organizaţiile care adoptă politici manageriale flexibile şi alternative.

Activităţile şi criteriile de eficacitate monitorizate de departamentul de resurse umane sunt influenţate atât de factorii externi cât şi de cei interni, caracteristici organizaţiei (fig. 2.3).

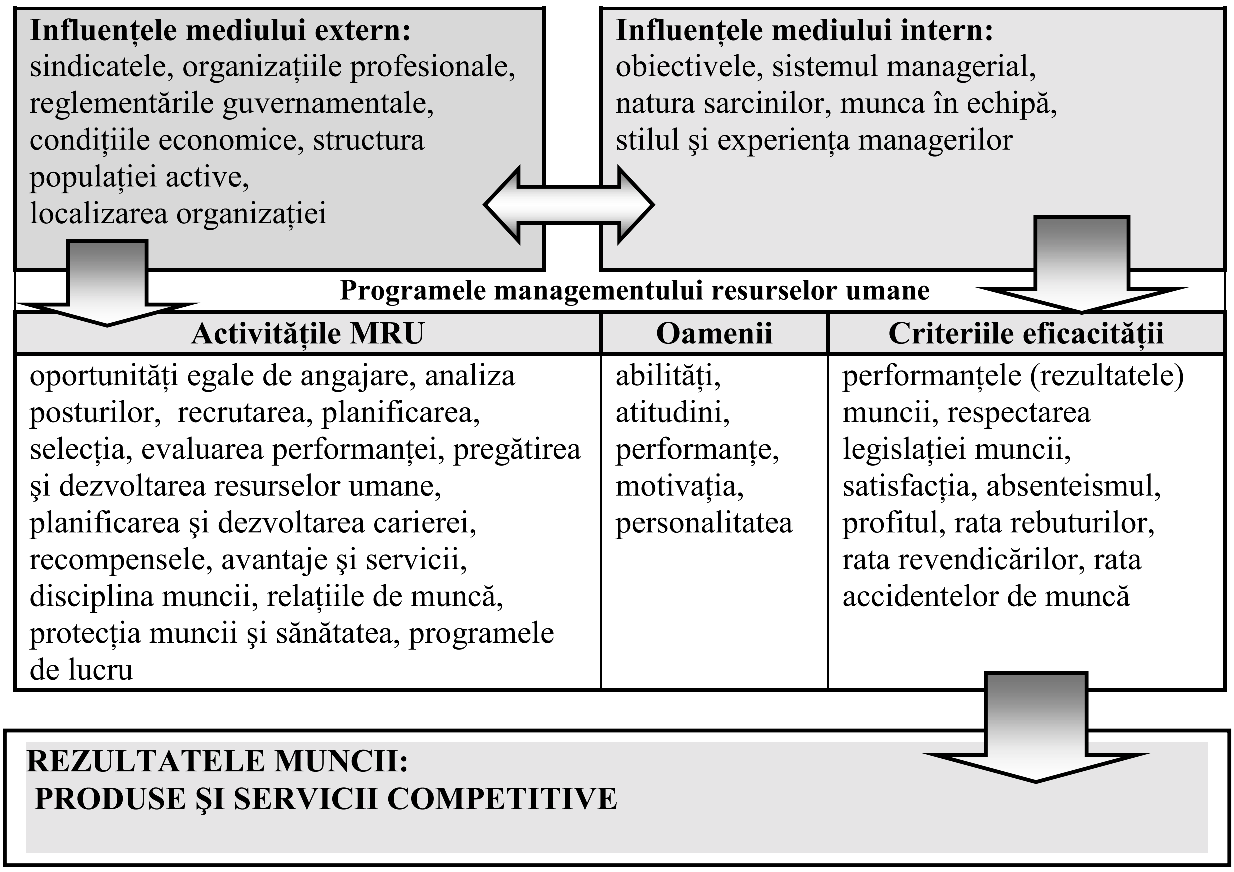


Figura 2.3

II.4 ORGANIZAREA ACIVITĂŢILOR SPECIFICE MRU

Departamentul de resurse umane (DRU) reprezintă structura organizaţiei abilitată să pună în valoare toate celelalte resurse de care dipune organizaţia, în vederea atingerii obiectivelor strategice şi imediate.

Structurarea unei firme începe prin proiectarea DRU. Această substrucură trebuie proiectată pentru a fi capabilă să valorifice factorul uman în folosul firmei şi al individului. Managementul resurselor umane vizează satisfacerea cerinţelor generale ale organizaţiei, în funcţie de posibilităţile tehnologice şi de caracteristicile psiho-sociale ale potenţialilor

angajaţi. Adaptând schema propusă de Maslow, pot fi stabilite etapele realizării subsistemului resurselor umane (Tabelul 2.5).

Tabelul 2.5

Denumirea etapelor	Conţinutul activităţilor
1. Conceperea politicii de realizare a subsistemului resurselor umane	- obiectivele firmei
	- planificarea strategică
	- studiul performanţelor individuale
	- perspectiva globalizării
	- motivarea şi participarea candidaţilor
2. Proiectarea subsistemului resurselor umane	- descrierea şi analiza posturilor
	- dimensionarea necesarului de personal
	- norme de echitate şi discriminare pozitivă (n.n)
	- proiectarea comunicaţiilor
	- drepturile şi obligaţiile angajaţilor
	- sistemul informaţional
3. Aplicarea politicii privind resursele umane	- recrutarea
	- selecţia
	- instruirea
	- integrarea
4. Utilizarea optimă a subsistemului resurselor umane	- formarea personalului
	- dezvoltarea carierei angajaţilor
	- evaluarea personalului
	- motivarea personalului
	- compensaţiile şi stimulentele
	- asigurarea echităţii
	- protecţia şi securitatea muncii
	- eficienţa utilizării resurselor umane
	- dezvoltarea relaţiilor cu sindicatele
5. Întreţinerea şi valorificarea potenţialului resurselor umane	- evaluarea posturilor
	- restructurarea personalului
	- asigurarea fondurilor de întreţinere
	- asigurarea echităţii
	- modernizarea protecţiei şi normelor de securitate a muncii
6. Dezvoltarea subsistemului resurselor umane	- restructurarea personalului
	- analiza posturilor
	- evaluarea personalului
	- asigurarea echităţii şi discriminării pozitive
	- asigurarea fondurilor de dezvoltare

Iniţial, managerii firmei selectează personalul care va ocupa posturile departamentului de resurse umane. Specialiştii selectaţi pot fi: jurişti, psihologi, sociologi, specialişti în managementul organizaţiei, statisticieni, informaticieni, ingineri şi alţi specialişti - buni cunoscători ai domeniului de activitate al firmei. Este recomandabil ca întreg acest personal să aibă o pregărtire complementară de psihologie. Juriştilor le revine rolul de a le prezenta managerilor firmei toate reglementările privind legislaţia muncii şi de a organiza din punct de vedere juridic formal procedurile de recrutare, selecţie, angajare, perfecţionare şi salarizare. Psihologilor li se cere să definească şi să pună la punct procedurile şi tehnicile pentru recrutarea, selecţia şi evaluarea candidaţilor pentru posturile vacante, respectiv pentru

personalul angajat. Specialiştii în managementul organizaţiei proiectează şi propun spre aprobare managerilor generali schema de organizare (organigrama) DRU. Există mai multe recomandări pentru organigramele DRU: în fig. 2.4 este prezentată organigrama DRU pentru o firmă de dimensiuni mici sau medii; fig. 2.5 se referă la organizaţii mari cuprinzând sute sau mii de angajaţi.

Directorii şi şefii serviciilor subordonate depertamentului resurselor umane trebuie să aibă experienţă managerială, să cunoasă legislaţia muncii, să fi dovedit anterior că au cunoştinţe fundamentale în domeniile: contabilitate, management, statistică, relaţii publice, psihologie, sociologie, politici publice, limbi străine. Nu în ultimul rând, specialiştii departamentului trebuie să fi urmat cel puţin un stagiu de documentare într-o organizaţie performantă în domeniul administrării resurselor umane. Caracteristicile profesionale, comportamentale şi atitudinale pe care trebuie să le întrunească managerii departamentului resurselor umane sunt complexe:

- să fie fermi în urmărirea atingerii obiectivelor organizaţiei;
- să dovedească flexibilitate, în situaţiile în care personalul preia iniţiativa unor activităţi;
- să respecte punctele de vedere ale interlocutorilor (angajaţi sau candidaţi la posturile vacante ale firmei);
- să aibă capacitatea de a comunica şi de a pune în aplicare iniţiativele pozitive pe care angajaţii le prezintă;
- să se instruiască permanent;
- să dovedească faptul că se pot controla în situaţii critice;
- să găsească soluţii potrivite pentru activităţile din perioadele de stabilitate şi, mai ales, pentru momentele de instabilitate ale organizaţiei;
- să aibă capacitatea de analiză a proceselor şi fenomenelor specifice;
- să aibă capacitatea de sinteză a datelor privind resursele umane;
- să aibă capacitatea de a prognoza tendinţele sociale;
- să aibă capacitatea de a preveni apariţia crizelor în sistem;
- să dovedească umanism;
- să fie capabili de a lucra în echipă;
- să dovedească loialitate faţă de organizaţie;
- să fie drepţi, imparţiali, raţionali;
- să aibă simţul umorului;
- să fie lipsiţi de vicii majore.

Departamentul resurse umane (direcţie)				
1. Serviciul Administrarea resurselor umane, planificarea şi normarea muncii	**2. Serviciul Legislaţia muncii şi salarizare**	**3. Serviciul Recrutare, selecţie, angajare**	**4. Serviciul Integrare, perfecţionare, conversie profesională, consiliere în carieră şi somaj**	**5. Serviciul Protecţia şi securitatea muncii**

Figura 2.4

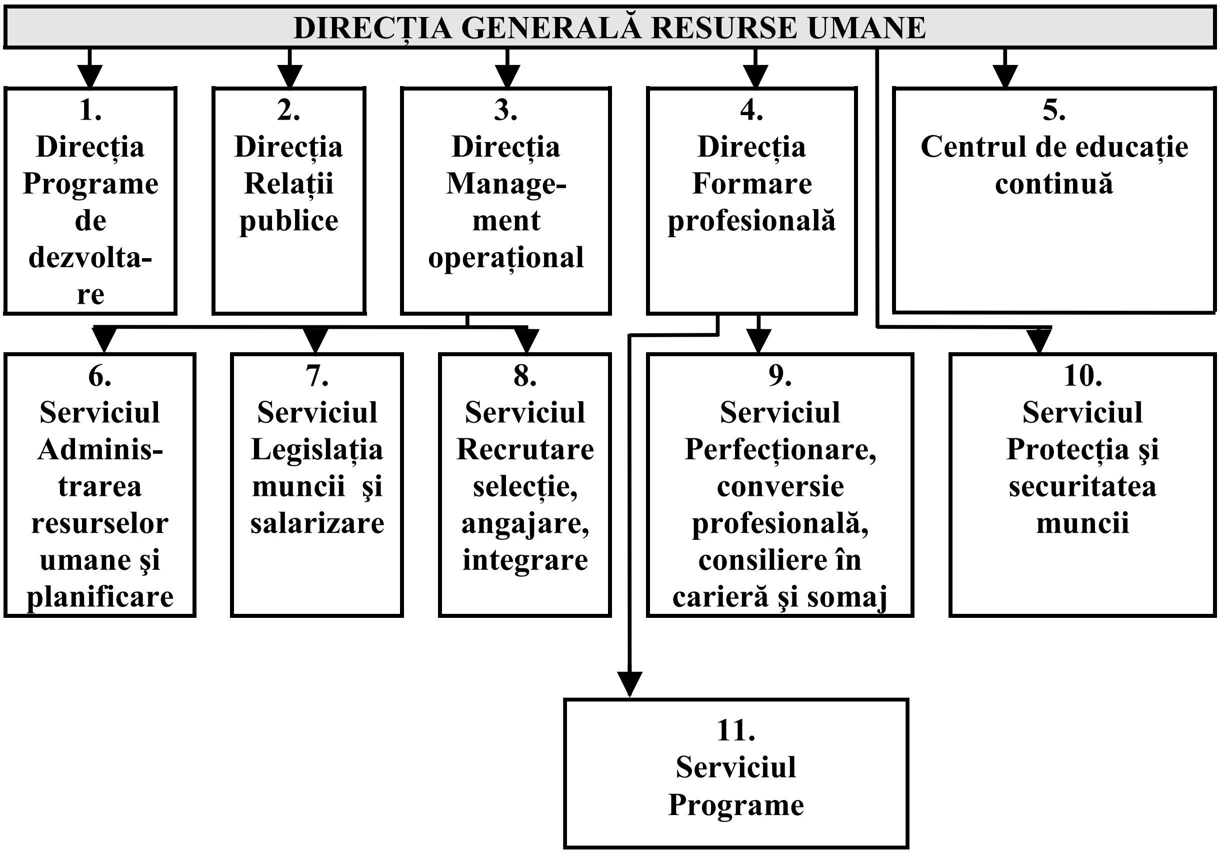


Figura 2.5

Repartizarea activităților specifice resurselor umane pe direcțiile şi serviciile direcției generale poate fi făcută după recomandările cuprinse în Tabelul 2.6. Desigur, acestea sunt aplicabile pentru organizații de mari dimensiuni; pentru întreprinderi mici şi mijlocii, pentru institute de cercetare şi altele asemenea, precum şi pentru instituții de stat, repartizarea activităților poate fi modificată; ceea ce nu poate fi însă acceptat este renunțarea la unele dintre funcțiile specifice managementului resurselor umane şi la aplicațiile corespunzătoare. Pe de altă parte, nu pot fi acceptate soluțiile provizorii sau de compromis.

Tabelul 2.6

SUBUNITATEA	ATRIBUȚII / ACTIVITĂȚI
Direcția Programe de dezvoltare a resurselor umane	crearea bazei de date; elaborarea strategiei şi politicii de personal; previzionarea necesarului de personal pe meserii şi calificări; identificarea mediilor în care se poate face recrutarea; elaborarea politicii de dezvoltare a resurselor umane existente; urmărirea îndeplinirii obiectivelor organizației şi modificarea politicilor de personal, după circumstanțe

Direcția Relații publice		prezentarea (promovarea) organizației prin mijloace mass-media; organizarea centrului de dialog cu publicul; organizarea sistemelor de comunicare cu instituțiile centrale şi de profil; participarea la târguri de locuri de muncă; participarea la expoziții, simpozioane, conferințe; activități de sponsorizare; conferințe de presă în legătură cu problemele privind resursele umane
Direcția Manage-ment operațio-nal	**Serviciul Administrarea resurselor umane şi planificare**	monitorizarea structurii de personal (evidența personalului); urmărirea funcționalității grupelor de muncă; stabilirea criteriilor şi tehnicilor de evaluare; evaluarea performanțelor individuale şi de grup; elaborarea criteriilor de promovare; organizarea concursurilor de promovare; asigurarea condițiilor de muncă stabilite prin contract; controlul respectării disciplinei muncii
	Serviciul Legislația muncii şi salarizare	participarea la elaborarea contractului colectiv de muncă; urmărirea aplicării prevederilor contractului colectiv de muncă; urmărirea aplicării prevederilor legislației muncii; elaborarea statelor de funcțiuni; elaborarea statelor de plată; aplicarea normelor de salarizare; aplicarea mijloacelor de stimulare nonfinanciare; corelarea salarizării şi stimulentelor nonfinanciare cu performanțele individuale şi de grup (a se stimula realizările în echipă)
	Serviciul Recrutare, selecție, angajare, integrare	negocierea contractelor individuale de muncă; stabilirea criteriilor de recrutare şi de selecție; elaborarea şi administrarea testelor pentru selecție; angajarea şi repartizarea pe posturi; urmărirea integrării în grupele de muncă; desfacerea contractelor de muncă
Direcția Formare profesio-nală	**Serviciul perfecționare, conversie profesională, consiliere în carieră şi somaj**	stabilirea planului de pregătire (formare) profesională; stabilirea planului de perfecționare profesională; stabilirea planului de formare alternativă; stabilirea planului de compensare a lipsei activității personalului aflat temporar la programe de pregătire; funcționarea centrului de consiliere profesională; orientarea angajaților disponibilizați
	Serviciul Programe	elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal; normarea muncii; dimensionarea compartimentelor de muncă; analiza şi descrierea posturilor; elaborarea fişelor posturilor; elaborarea regulamentului de organizare şi funcționare al organizației - ROF; elaborarea regulamentului de ordine interioară al organizației - ROI
Centrul de educație continuă		derularea programelor de pregătire profesională (formarea de bază sau perfecționarea) conform planificării strategice; evaluarea rezultatelor formării sau perfecționării
Serviciul Protecția şi securitatea muncii		asigurarea condițiilor de muncă din punctul de vedere al siguranței şi protecției muncii; urmărirea şi îndepărtarea cauzelor care conduc la apariția bolilor profesionale; respectarea legislației specifice; asigurarea condițiilor privind igiena muncii; asigurarea normelor ergonomice

III. COMPETEN}A MANAGERIAL|

III.1 MANAGERUL: ARTIST, PROFESIONIST (ARTIZAN) ŞI TEHNOCRAT

Conform dicţionarelor, "managerul este persoana care conduce o întreprindere, o afacere"; pe de altă parte, a conduce înseamnă "a îndruma un grup de oameni, o activitate, o organizaţie etc.", "a lua hotărâri potrivit competenţei legale, cu privire la desfăşurarea activităţii unei instituţii sau întreprinderi, răspunzând de aceasta", respectiv "a dirija o discuţie, o dezbatere etc." O parte a definiţiilor permite schiţarea profilului managerului care face obiectul acestui capitol. Manualele privind managementul resurselor umane nu prezită decât indirect competenţele, abilităţile, metodele de lucru şi de evaluare ale acestora; considerăm că prezentarea aspectelor menţionate este strict necesară, în contextul faptului că managerii lucrează cu oameni.

În sens larg, managerul este persoana care exercită funcţiile managementului, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor specifice funcţiei pe care o ocupă ş22ţ.

După nivelul ierarhic la care se situează, managerii se regăsesc în categoriile:

- managerii de nivel inferior, cei care lucrează direct cu executanţii;
- managerii de nivel mediu, cei care au în subordine atât executanţi cât şi manageri de nivel inferior;
- managerii de nivel superior, cei care au în subordine toate nivelurile ierarhice ale organizaţiei.

Schematic, ponderea activităţilor managerilor în planul conceptual - al relaţiilor umane şi în plan tehnic este diferită, în funcţie de nivelul la care activează fiecare (fig. 3.1).

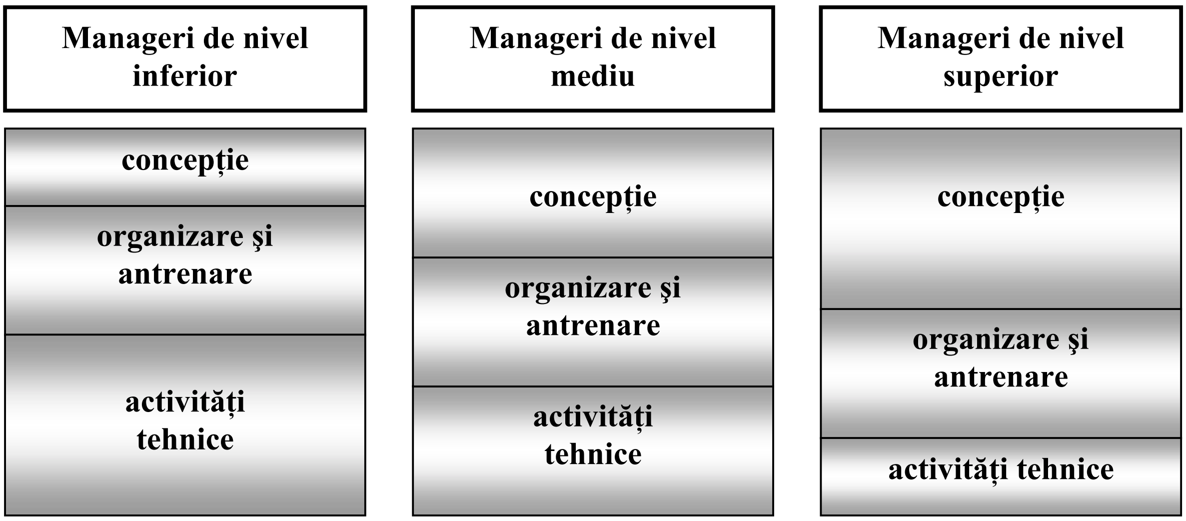


Fig. 3.1

Practica managerială a dovedit că în orice ierarhie fiecare angajat tinde să se ridice până la nivelul său de incompetenţă, şi să rămână acolo (McGregor). Această situaţie se circumscrie principiului lui Peter conform căruia "în timp, fiecare post tinde să fie ocupat de

un angajat incompetent în a-şi îndeplini sarcinile". Totuşi, ierarhiile funcţionează pentru că "munca propriu-zisă este îndeplinită de acei angajaţi care încă nu şi-au atins nivelul de incompetenţă". Managerii organizaţiilor performante nu şi-au atins încă pragul incompetenţei lor.

Competenţa managerială se evidenţiază prin capacitatea conducătorilor de a-şi îndeplini activităţile specifice la standardele adoptate de organizaţie. Activităţile specifice managerilor îşi au originea în funcţiile clasice, formulate de Henri Fayol în 1946: previziune, organizare, comandă - coordonare şi control.

Sintetic, rolurile pe care managerii trebuie să şi le asume şi să le exercite sunt:

A. roluri interpersonale:
- de reprezentare (obligaţii sociale, simbolice sau formale)
- de lider (coordonează, controlează, instruieşte şi motivează subordonaţii)
- de legătură (construieşte şi menţine legături şi contacte cu organizaţii, grupuri şi indivizi din afara organizaţiei)

B. roluri informaţionale:
- de monitorizare (culege informaţii pentru a identifica probleme şi oportunităţi, tendinţe şi idei, pentru a înţelege ce se petrece în interiorul şi în exteriorul organizaţiei)
- de diseminare (transmite subordonaţilor informaţii primite din interiorul şi din exteriorul organizaţiei)
- de comunicare

C. roluri decizionale:
- de antreprenoriat (iniţiază şi susţine, planifică şi controlează schimbările din cadrul organizaţiei, în vederea dezvoltării acesteia)

D. roluri decizionale speciale:
- propune şi decide asupra problemelor deosebite care apar în viaţa organizaţiei;
- propune soluţii şi decide în cazurile în care organizaţia se află în criză;

E. de alocare a resurselor:
- stabileşte natura activităţilor
- programează durata activităţilor
- alocă resursele materiale şi financiare
- autorizează activităţile planificate

F. de negociere:
- managerii se implică şi răspund de rezultatele negocierilor pentru că au responsabilitatea acestora
- managerii negociază din partea organizaţiei cu factori din afara ei, pentru atragerea de resurse sau pentru a obţine angajarea organizaţiei în activităţi profitabile.

Multiplele roluri ale managerilor sunt conexe: nici unul dintre acestea nu poate fi abandonat sau neglijat.

Referitor la rolurile, activităţile, metodele şi competenţele menagerilor se va reveni pe larg în cadrul acestui capitol; încercăm, deocamdată, să identificăm personalitatea managerului.

După lucrarea Patriciei Pitcher [41], managerul poate fi artist, profesionist (artizan) sau tehnocrat. Menţionăm faptul că tehnocraţia este considerată, de regulă, ca fiind ramura managementului care supraestimează locul şi rolul tehnicienilor şi minimalizează funcţiile politicii organizaţionale.

Managerii sunt în primul rând oameni care fac tot ceea ce ştiu şi tot ceea ce pot să facă; posibilităţile managerilor sunt, evident, mai largi decât ale celorlalţi membri ai organizaţiei dar sunt, totuşi, limitate. Literatura de specialitate privind managementul

resurselor umane abundă de indicații privind “ce” şi “cum” trebuie făcut în cadrul unei organizații; ceea ce apare mai rar este “cine” poate face tot ceea ce trebuie făcut, pentru ca organizația să progreseze şi efectele economice şi sociale să fie pozitive.

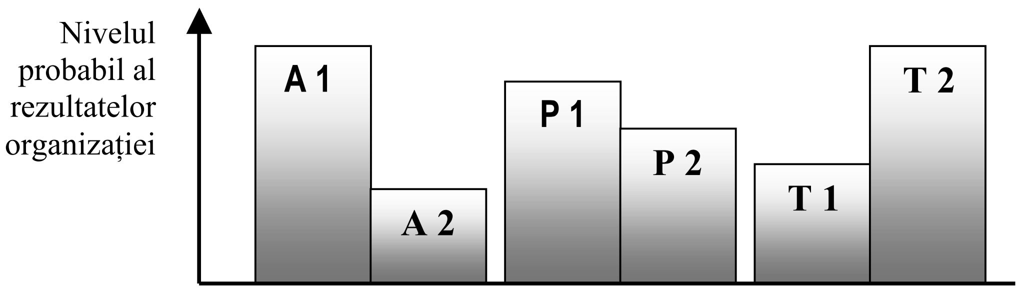
Specialista de renume mondial citată mai sus distinge trei tipuri de manageri care se disting între ei prin stiluri foarte diferite:

a) managerul care are visuri şi ambiții de mare anvergură - artistul;
b) managerul care cosideră că visurile sunt de prisos – profesionistul (artizanul);
c) mangerul care dispreţuieşte şi reprimă visurile – tehnocratul.

Prezentăm sintetic principalele caracteristici ale acestora (Tabelul 3.1).

Analizând datele înscrise în Tabelul 3.1 şi în Tabelul 3.2 se poate pune, firesc, întrebarea: care este tipul de manager care poate conduce organizația spre succes? Răspunul la această întrebare este simplu: în funcție de natura, dimensiunile, tradiția, prestigiul, obiectivele strategice majore, structura personalului, conjunctura economică şi socială, dimensiunile resurselor materiale şi financiare, organizarea internă ş.a., toate tipurile de manageri discutate pot conduce cu onestitate organizația spre realizări economice notabile, conservând fondul de bază al resurselor umane al organizației.

În figura 3.2 este prezentată o schemă privind dependența dintre caracteristicile managerilor şi rezultatele obținute prin aplicarea politiciilor acestora.



A 1 - performanțele pe termen scurt ale managerului artist
A 2 - performanțele pe termen lung ale managerului artist
P 1 - performanțele pe termen scurt ale managerului profesionist
P 2 - performanțele pe termen lung ale managerului profesionist
T 1 - performanțele pe termen scurt ale managerului tehnocrat
T 2 - performanțele pe termen lung ale managerului tehnocrat

Figura 3.2

Implicațiile economice şi sociale pe care managerii le induc în cadrul organizațiilor pe care le conduc sunt schematizate în Tabelul 3.2. Se observă că activitatea managerului tehnocrat se evidențiază prin eficacitate ridicată, pe termen lung dar şi la risc ridicat, pe termen scurt; cu managerul artist se poate câştiga prin inspirația de moment dar se poate pierde în viitorul imediat sau îndepărtat. Profesionistul asigură rezultate bune pe termen scurt şi mediu dar poate fi surprins de o conjunctură de piață nefavorabilă. Profesionistul aduce, în plus, satisfacția lucrului în echipă după reguli atent verificate.

III.2 CARACTERISTICILE ŞI COMPETENȚELE MANAGERULUI

Persoanele angajate în activități manageriale trebuie să fie puternic motivate pentru a satisface exigențele posturilor de conducere pe care le ocupă. Liderii de succes trebuie să

dorească să ajungă la performanță; această caracteristică umană se manifestă la indivizii care prezintă motivații individuale, respectiv motivații de ordin social.

Tabelul 3.1

Tip	Caracteristici
Managerul artist	Managerul artist este îndrăzneț, plin de imaginație, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de inițiativă şi intuiție. Imaginativ fiind, managerul artist nu acceptă în nici un caz interpretările convenționale despre afaceri, despre piață sau despre lume, în general. Fiind ataşat pe deplin organizației, cheltuieşte din plin energie şi încercă să-i antreneze şi să-i inspire, prin exemplul său, pe subordonați.
Mangerul profesionist (artizan)	Mangerul profesionist (artizan) are o bogată experiență în domeniul în care activează. A reuşit să dobândească cunoştințele necesare exercitării meseriei (profesiei) parcurgând toate treptele acesteia şi consideră că în domeniul său cunoaşte totul. Nu acceptă ca munca să se desfăşoare aleator, respectând toate etapele prevăzute pentru fiecare gen de activitate. Este exigent şi, în general, răbdător. Îi place munca pe care o face şi nu doreşte să facă altceva. Este înțelept, prudent, amabil, binevoitor, demn de încredere, onest, direct, rezonabil, realist, responsabil şi, evident, conservator, pentru că respectă tradițiile şi le pune în valoare. Nu acceptă schimbările organizaționale decât atunci când realizează utilitatea lor evidentă. Îşi cunoaşte bine concurenții. Nu se lasă păcălit de subordonații care încercă să-i prezinte idei depăşite într-un nou ambalaj; acestora le trebuie argumente puternice ca să-şi convingă superiorul, care dă dovadă de flexibilitate şi de toleranță, dar care nu face compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul propus de subalterni este solid, acesta va face toate eforturile pentru a-i mobiliza pe salariați să atingă obiectivul propus. Managerul profesionist (artizan) lucrează în sistemul paşilor mărunți: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea ce nu este încă desăvârşit şi apoi urmează explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă.
Mangerul tehnocrat	Tehnocrații autentici sunt excelenți manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-şi în valoare principiile, metodele şi tehnica managerială performantă. Aşa cum s-a prezentat mai sus, în termenii dicționarelor, tehnocrații fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecințelor sociale. Managerii tehnocrați îşi controlează emotivitatea, mențin distanța față de subalterni, sunt serioşi, analitici, metodici, cerebrali, conservatori, profunzi, hotărâți şi dovedesc, de multe ori, excelență. Sunt respectați dar nu sunt iubiți. Puterea lor constă în profunda analiză a situațiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situație soluții alternative. Aceştia au capacitatea de a transmite altora cunoştințele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subordonați. Ca strategie, managerii tehnocrați contează pe alianțe şi pe planificarea strategică. Dau dovadă de oportunitate în toate planurile (atent pregătite) şi în toate programele pe care şi le asumă.

Din categoria motivațiilor individuale face parte, în primul rând, dorința de a avea putere; oamenii doresc să aibă putere pentru a putea influența şi dirija pe ceilalți oameni, pentru a-şi exercita dominația, pentru a demonstra altora că sunt performanți ş.a. De multe ori,

oameni care au fost lideri într-o profesie sau într-un loc de muncă, prin schimbarea carierei, ajung din nou în posturi superioare, de mare responsabilitate, nu pentru că au deja o carte de vizită valoroasă, ci pentru că au capacitatea să transforme sisteme, structuri, metode şi tehnici de muncă etc. Dorința de a deține puterea este firească, ancestrală; pe de altă parte, dorința de a o folosi pentru interese proprii reprezintă o situație periculoasă atât pentru individ, cât şi pentru colectivele, organizațiile şi grupurile sociale dominate.

Tabelul 3.2

Tipul de manager	Implicații economice şi sociale
Managerul artist	Temperamentul managerului artist este fluctuant; acesta trece cu uşurință de la stări de exaltare la stări depresive, de la stări de bucurie, în caz de reuşită, la stări de mâhnire, în caz de eşec. De regulă, este optimist dar, neavând simțul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor proiecte pe care doreşte să le pună în practică, astfel încât rezultatele finale nu au şanse sigure de succes. Acționează sporadic, uneori incoerent şi dă dovadă de o gândire eclectică. Nu se străduieşte să conjuge eforturile subordonaților pe care îi solicită conform oportunităților pieței. Pe termen lung, strategia improvizată pe care o practică managerul artist este contraproductivă pentru organizație; pe termen scurt, arta improvizației sale manageriale poate face ca realizările firmei să fie deosebite, ceea ce poate contribui la creşterea popularității sale. Fiind ambițios şi onest reuşeşte să învețe atât din succese cât şi din greşeli.
Mangerul profesionist (artizan)	Managerul profesionist este calm, optimist, ponderat şi prudent. Percepția sa este axată pe viitorul imediat, pe achiziția de rezultate concrete; nu se lasă sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare nu permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine structurate şi bine argumentate. O asemenea atitudine reprezintă o bună garanție pentru organizație, cu atât mai mult cu cât reuşeşte să antreneze subordonații în realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe care şi le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate prin tehnica paşilor medii, astfel încât nu expune organizația unor eşecuri imediat previzibile. Are capacitatea de a da încredere salariaților şi de a le asigura nevoia de securitate.
Mangerul tehnocrat	Mangerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră lumea şi organizația ca fiind entități care trebuie administrate cât mai bine posibil, la nivel global. Gândirea sa foarte structurată, aproape rigidă, îi permite să identifice metode, tehnici şi reguli după care organizația poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile şi tehnicile care trebuie abordate față de fluctuațiile pieței trebuie elaborate de către experți - singurii în măsură să cunoască tendințele acesteia. Această abordare este axată în exclusivitate pe obținerea de beneficii concrete, nu neapărat imediate. Pentru momentul dat, proiectarea tuturor acțiunilor spre viitor conduce la constângeri şi la renunțări economice.

Dacă individul dovedeşte că are autocontrol, că nu este impulsiv şi că nu îşi foloseşte puterea în scopul pur de a domina va câştiga prestigiu şi admirație.

Motivațiile sociale ale liderului sunt legate de realizarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea organizațiilor şi a colectivelor de oameni care fac parte din acestea. În comparație cu individul care are motive strict personale pentru a domina, liderul altruist, adevăratul lider prezintă o serie de aspecte care îl onorează:

- este matur din punct de vedere emoțional;
- exercită puterea mai mult în beneficiul organizației;
- nu este tentat să utilizeze puterea pentru manipularea oamenilor;
- este caracterizat prin inițiativă;
- este deschis spre problemele oamenilor, dându-le sfaturi şi acodându-le ajutor;
- beneficiază de o largă perspectivă de evoluție.

Liderii sunt persoane carismatice, simpatice, având o mare disponibilitate pentru comunicare şi, de asemenea, mare capacitate de înțelegere a problemelor economice şi sociale. Caracteristicile liderilor sunt următoarele ş55ț:

- cunosc bine oamenii din grupul condus şi stimulentele care îi motivează pe indivizii respectivi;
- cunosc bine domeniul de activitate (piață, concurență, produse, tehnologii, personalități cheie);
- au o bună reputație şi anume antecedente privind succesele în diferite afaceri;
- au aptitudini şi competențe deosebite (capacitate de analiză, raționamente sigure, gândire strategică, facultatea de a stabili bune relații de muncă, sensibilitate față de semeni, înțelegerea naturii umane);
- au calități personale (integritate, onestitate);
- sunt puternic motivați pentru a fi lideri.

Un adevărat lider se manifestă cu realism, etic şi curajos, pe baza viziunii de ansamblu a sistemului. Matricea puterii şi a omeniei este prezentată schematic în fig. 3.3.

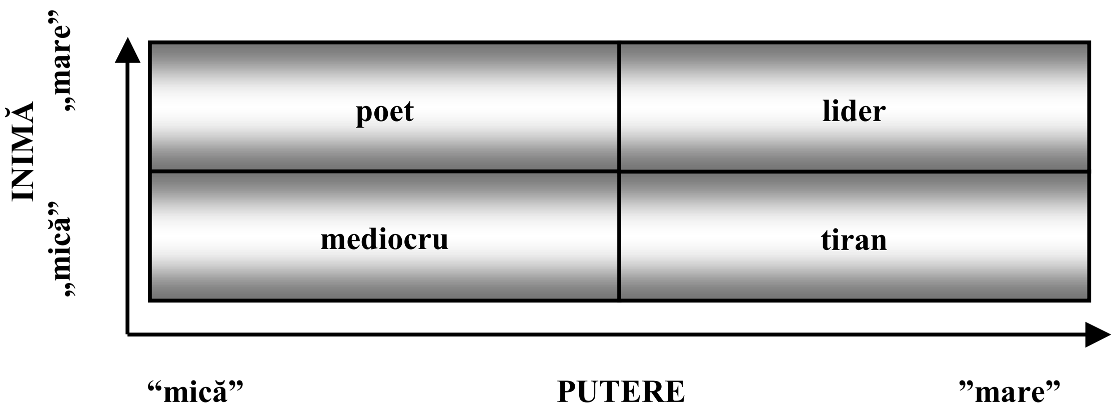


Fig. 3.3

Atingerea “celor patru colțuri” ale liderului – viziune, realism, curaj şi etică (fig. 3.4) este un ideal (P. Koestenbaum). În practică, se pot identifica persoane la care se regăsesc doar parțial aceste caracteristici (fig. 3.5).

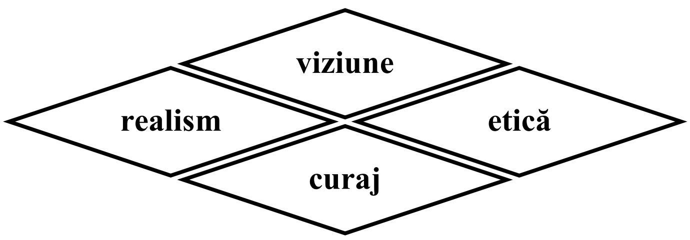
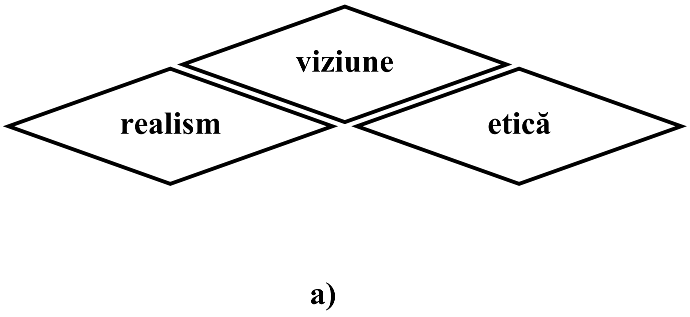


Fig. 3.4

În figura 3.5 a) apar trăsăturile persoanei lisite de curaj, realistă, care ține seama de eforturile celorlalți, care are valențele cerute de etică şi are spirit de inițiativă; în figura 3.5 b) sunt prezentate trăsăturile unei persoane voluntare, cu imaginație, dar lipsită de simțul realității.



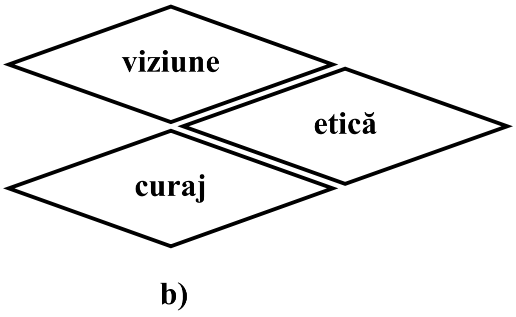


Fig. 3.5

Persoanele care au în subordine grupuri de oameni trebuie să întrunească o serie de calități printre care: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitatea de concentrare, sănătate, caracter integru ş.a. Pe de altă parte, aceştia trebuie să aibă cunoşințe temeinice în domenii diverse: management, economie, psiho-sociologie, juridic, tehnic, cultură generală etc. Pentru diferite niveluri ierarhice primează caracteristici (calități) diferite; astfel, pentru managerii de vârf cea mai importantă calitate pe care trebuie să o aibă este capacitatea de a decide, dublată de solide cunoştințe manageriale. În Tabelul 3.3 sunt prezentate ponderile pe care le au calitățile manageriale.

Caracteristica definitorie a managerului o constituie puterea sa asupra celorlalți. Puterea presupune atât dreptul cât şi abilitatea de a influența comportamentul celorlalți.

Dreptul de a impune altor persoane o anumită conduită este numit **autoritate**. Aceasta are un caracter legitim, instituționalizat şi reprezintă **latura formală a puterii**.

Tabelul 3.3

Calități necesare managerilor	Pondere (%)
Capacitatea de a decide	16
Cunoştințe manageriale	12
Cunoştințe economice	10
Capacitatea de a menține bune relații umane	10
Capacitatea de a se perfecționa	10
Experiență managerială	9
Cunoştințe de psiho-sociologie	7
Abordarea hotărâtă a soluționării problemelor	7
Studii	5
Dorința de a conduce	4
Starea sănătății	4
Vechimea în organizația respectivă	4
Conduita morală	2
Total	100

Abilitatea unui individ da a determina comportamentul celorlalți, respectiv **latura informală a puterii**, constituie **capacitatea sa de influență.** Această caracteristică este determinată de calitățile managerului: caracter, temperament, inteligență, cunoştințe generale

şi de specialitate etc. Din compararea laturii formale şi a celei informale a puterii rezultă că acestea sunt independente; dacă ambele aspecte (autoritatea şi capacitatea de infuenţă) se regăsesc în aceeaşi persoană acesta este un lider autentic.

Managerii trebuie să aibă capacitatea de a îmbina laturile puterii, de a realiza un stil de conducere cu valenţe directive şi participative.

Pentru ca managerul să poată motiva şi antrena pe alţii, acesta trebuie să se afirme ca o personalitate performantă care dovedeşte că este cea mai influentă persoană a organizaţiei.

În condiţiile în care capacitatea de influenţă este inferioară autorităţii manageriale, rezultatele organizaţiei vor fi modeste, chiar dacă managerul are pregătirea de specialitate adecvată funcţiei. Dacă autoritatea managerială este inferioară capacităţii de influenţă, rezultatele organizaţiei vor fi bune, chiar dacă pregătirea de specialitate a managerului este insuficient adecvată funcţiei. În acest caz, managerul are capacitatea de a-şi antrena subalternii, de a-i motiva şi de a le asigura satisfacţia muncii. Excepţiile de la regulile exprimate mai sus există.

Latura informală a puterii - capacitatea de influenţă - defineşte ceea ce în literatura de specialitate este leadership–ul. Leadership-ul reprezintă fenomenul de influenţare a comportamentului subalternilor, cu ajutorul intrumentelor de natură psiho-socială (motivare, implicare în realizarea obiectivelor, generarea satisfacţiei etc.), astfel încât aceştia să realizeze anumite acţiuni, conform obiectivelor organizaţionale.

Dacă mangerul are evident capacitate de influenţă, atunci el poate fi numit conducător sau lider. Dacă la manager predomină latura formală a puterii el va fi numit şef, director, dar nu lider.

În diferite lucrări sunt utilizaţi termeni diferiţi pentru manageri: şefi, conducători sau lideri.

Liderii sunt promotorii schimbării, au un orizont filosofic propriu, sunt creativi, au o înaltă ţinută morală, au capacitatea de a-şi asuma riscuri, sunt altruişti, au încredere în oameni, sunt capabili de perfecţionare continuă, au capacitatea de a face previziuni şi pot lucra în situaţii complexe. De asemenea, liderii de succes ţin seama de toate persoanele implicate în procesele de muncă, ascultă toate părţile înainte de a judeca, sunt oneşti, acceptă criticile, acceptă că pot greşi, contribuie la promovarea carierei subordonaţilor, ascultă mai mult decât vorbesc, sunt buni planificatori ai utilizării resurselor, întreţin o atmosferă pozitivă, au simţul umorului, sunt sinceri şi fermi, cer sfatul altora în caz de dubiu, se grăbesc încet ş.a.

Compararea caracteristicilor şefului cu ale liderului este prezentată în Tabelul 3.4 [4].

Tabelul 3.4

Caracteristicile şefului	**Caracteristicile liderului**
administrează	inovează
copiază	este original
menţine	dezvoltă
se concentrează pe sistem şi pe structură	se concentrează pe oameni
se bazează pe control	inspiră încredere
orizont de vedere scurt	perspectivă îndelungată
întreabă “cum? “şi “când?”	întreabă “ce? “şi “de ce?”
imită	creează
acceptă statu – quo - ul	îşi schimbă statutul
bun soldat	propriul stăpân
face lucrurile bine	face lucrurile bune

Personalitatea liderului de succes este o valoare extrem de relativă, fiind dependentă de o mulţime de aspecte individuale deja menţionate dar şi de aspecte sociale, de cultură şi de civilizaţie, de natură obiectivă sau subiectivă.

În studierea personalităţii managerului de succes se consideră (D. McGregor, Leadership and Motivation, Ed. Waren G. Bennis and Edgar H. Schein, MIT Press, 1966) că următoarele variabile deţin o importanţă majoră: caractersisticile anatomo – fiziologice, gândirea şi preferinţa emisferică, simţul timpului şi, ca un corolar, temperamentul.

Caracteristicile fizice determină într-o măsură însemnată succesul unui manager. Statura trebuie să fie impunătoare iar înfăţişarea trebuie să fie agreabilă. Culoarea deschisă a ochilor este interpretată ca aparţinând unei persoane reci, calculate; nasul proeminent, dar nu dezagreabil, induce în subordonaţi impresia de om hotărât, ambiţios, energic şi plin de încredere.

Vârsta potrivită pentru un manager este diferită de la o ţară la alta, de la o cultură la alta. Managerii tineri sunt mai dinamici, mai ambiţioşi, mai liberali, predispuşi să-şi asume riscuri, dar sunt lipsiţi de experienţă. Subordonaţii preferă să aibă drept manageri persoane tinere.

Sexul nu condiţionează performanţa managerială. Atât bărbaţii cât şi femeile pot fi autoritari şi au capacitatea de a influenţa oamenii. Câteva diferenţe psihologice şi atitudinale sunt evidente:

- eficacitatea bărbaţilor este uşor superioară, în raport cu cea a femeilor;
- bărbaţii pun accent pe echitate iar femeile pe egalitate;
- bărbaţii utilizează o varietate mai amplă de tactici şi de strategii;
- profilul motivaţional al femeilor este ceva mai apropiat de unul optim;
- subordonaţii (indiferent de sex) preferă să aibă manageri bărbaţi.

Gândirea pozitivă reprezintă orientarea îndreptată spre valori superioare, fiind caracterizată prin entuziasm şi optimism. Acest lucru presupune două aspecte importante: privirea către viitor şi încrederea deplină în propria capacitate de acţiune.

Dacă managerii îşi asumă obiective pe termen scurt, organizaţia poate obţine, ocazional, succese. Managerii care caută modele deja depăşite, care trăiesc din amintirea unor succese trecute, condamnă organizaţia la eşec.

Referitor la încrederea deplină în propriile capacităţi trebuie subliniat că majoritatea succeselor se datorează faptului că managerii au dorit să le realizeze; dacă managerii au dubii că un anumit obiectiv poate fi atins atunci, de regulă, acesta nu va fi atins. În Tabelul 3.5 apar diferenţele dintre gândirea negativă şi gândirea pozitivă [29].

Tabelul 3.5

Gândirea negativă (reactivă)	Gândirea pozitivă (activă)
nu putem face nimic	să vedem ce-am putea face
aşa sunt eu	pot şi altceva
trebuie să fac asta	prefer să fac asta
nu pot să fac aşa ceva	după ce mă voi pregăti, voi putea realiza acest lucru
acest lucru mă enervează	sunt stăpân pe situaţie
indivizii ăştia nu se pricep la nimic	am o echipă excelentă
e o muncă teribil de grea	voi obţine rezultatele dorite
sunt obosit	puţină odihnă şi la treabă!

Preferinţa emisferică constituie un aspect important care determină comportamentul managerului. Este cunoscut faptul că emisfera stângă a creierului constituie centrul de

raționalitate. Funcțiile ei sunt în domeniul concretului, al analiticului: aici se formează percepția detaliilor, percepția timpului, de aici e controlată vorbirea. Persoanele la care predomină funcțiile acestei emisfere sunt, de obicei, "dreptaci", raționali, tehniciști, cu picioarele pe pământ. Stilul autocrat este adoptat, de regulă, de către persoanele din acesată categorie; managerii profesioniști (artizani) şi managerii tehnocrați sunt dreptaci. De regulă, acestor manageri le lipseşte încrederea în subordonați, preferă standardele şi respectarea lor.

Emisfera dreaptă a creierului este locul în care se naşte imaginația, creativitatea, simțul estetic şi intuiția. Managerii la care aceste trăsături predomină sunt mangerii artişti; nu iubesc matematica şi tehnica, le pace să improvizeze, au har, inspirație şi intuiție; de regulă sunt stângaci. Ca manageri, sunt orientați spre relațiile umane pe care le promovează şi le întrețin; sunt prietenoşi, altruişti, cultivă spiritul de echipă şi acordă subordonaților libertate de acțiune.

Stilul managerial democrat apare atunci când funcțiile ambelor emisfere cerebrale au aceeaşi pondere. Marile personalități manageriale au fost beneficiarele unui perfect echilibru al funcțiilor celor două emisfere.

Simțul timpului este una din cele mai importante caracteristici manageriale. Din păcate, timpul nu poate fi stocat, nu poate fi înlocuit cu alte resurse şi nu poate fi recuperat. În calitate de alocator de resurse, managerul are datoria să ierarhizeze prioritățile organizației, astfel încât să nu fie depăşit de evenimente. Activitățile importante şi urgente sunt: şedințele de negociere, stingerea conflictelor, realizarea comenzilor scadente; activități importante dar lipsite de urgență sunt: planificarea, dezvoltarea relațiilor interumane, cercetarea, normarea muncii şi activitățile de dezvoltare organizațională. Există, de asemenea, activități secundare urgente: instruirea personalului, corespondența, audiențele etc. Şedințele de rutină, activitățile reglementate şi altele, care se desfăşoară în virtutea inerției, sunt activități secundare, lipsite de urgență. În funcție de modul în care managerii gestionează timpul, aceştia se regăsesc într-una din variantele prezentate în fig. 3.6.

Managerul iresponsabil este cel care nu îşi organizează timpul, neavând capacitatea să anticipeze efectele pe care munca le produce; managerul depăşit de evenimente simte care sunt activitățile mai importante, dar nu acordă atenția cuvenită activităților secundare, astfel încât organizația poate pierde oportunități şi beneficii importante. Managerul hiperstresat se ocupă doar de activitățile cu finalizare imediată, în dauna celor posibil de amânat, dar adesea mult mai importante; managerul realist reuşeşte să ierarhizeze activitățile importante şi secundare, urgente şi lipsite de urgență şi să le planifice pe toate în timp, ținând cont de resursele de care dispune. Managerul realist şi eficace "se delectează în sisteme ambigue, complexe şi misterioase în care ordinea este cel mai adesea absentă" (H. Mintzberg).

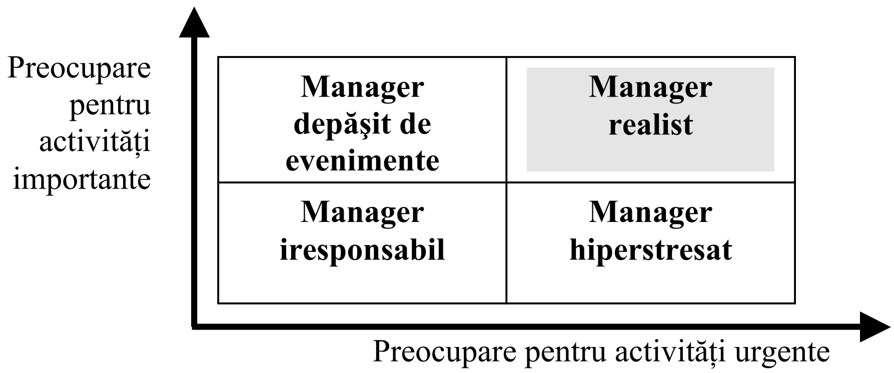


Figura 3.6

Pentru buna gestionare a timpului, managerii realişti aplică următoarele reguli:

- identificarea sistematică a izvoarelor de risipă a timpului;
- stabilirea clară a priorităților;
- adoptarea deciziilor ferme care permit atingerea obiectivelor;
- valorificarea competențelor subalternilor;
- motivarea şi implicarea tuturor subalternilor;
- concentrarea pe activități importante;
- evaluarea fenomenelor în echipă.

Principalele deficiențe ale organizării şi folosirii timpului de către manageri sunt prezentate în Tabelul 3.6.

Tabelul 3.6

Deficiența	Cauza	Consecința
Depățirea frecventă a duratei zilei muncă. Se afirmă că rareori un manager lucrează mai puțin de 60 de ore pe săptămână.	Recrutarea şi promovarea defectuoasă a managerilor	Stres organizațional, apariția bolilor profesionale: cardiovasculare, nervoase şi digestive
Structura necorespunzătoare a zilei de muncă, care include la primele ore ale dimineții activități minore, în timp ce altele, importante şi dificile, sunt plasate la sfârşitul zilei.	Insuficienta cunoaştere şi ordonare a activităților desfăşurate, din punct de vedere al importanței şi urgenței dificultăților	Înregistrarea a numeroase a probleme nerezolvate, amânate şi reluate pe agenda zilnică
Dificultăți în sesizarea şi selectarea activităților esențiale care țin de obiectivele postului; tendința de a rezolva cu prioritate sarcinile curente care le revin subalternilor.	Deficiențe în cunoaşterea şi aplicarea metodelor moderne ale managementului: delegarea, tabloul sinoptic, managementul prin obiective şi managementul prin excepții	"Înămolirea" managerului în probleme veşnic în curs de rezolvare şi deteriorarea sistemului managerial
Fragmentarea excesivă a zilei de lucru. De regulă, activitățile desfăşurate nu depăşesc perioade compacte mai mari de 30 de minute.	Funcționarea defectuoasă a secretariatului; lipsa preocupărilor pentru programarea propriilor activități	Tendința de tergiversare a rezolvării unor sarcini restante şi chiar urgente

Temperamental, oamenii, deci şi managerii, pot fi cuprinşi în următoarele categorii: colerici, melencolici, flegmatici şi sanguini.

Colericul este extrovertit şi dezechilibrat, este dispus să-şi asume inițiative, este autoritar şi entuziast, are putere de muncă, este imprevizibil, poate fi generator de tensiuni şi de conflicte. Pentru compartimente operaționale poate fi un bun manager.

Melancolicul este introvertit şi dezechilibrat, permisiv, are răbdare şi simț analitic, este sensibil şi labil psihic, are tendința de a fi autoritar incopetent. Nu rezistă situațiilor conflictuale şi nu le poate controla; ca urmare, nu poate fi un bun manager.

Flegmaticul este introvertit şi echilibrat, este calm, consecvent, meticulos, inert şi pasiv. Deşi este realist şi practic, conservatorismul de care dă dovadă şi lipsa lui de flexibilitate îi permit să aibă funcții de conducere, dar nu poate fi lider.

Sanguinul este extrovertit şi echilibrat; întruneşte toate cerințele pentru un adevărat lider: creativitate, flexibilitate, dorință de acțiune şi simț practic dublat de instinct. Se axează

pe relațiile umane fără să neglijeze fenomenele de sistem. Este prototipul managerului democrat, iubit de subordonați, pe care îi consideră colaboratori.

După tipurile de personalitate, managerii pot fi ş11ţ: realişti, investigativi, ambițioşi, convenționali, sociabili şi artişti. De regulă, managerii sunt selecționați din categoriile:

a) personalități investigative, caracterizate prin capacitate de organizare;

b) personalități sociabile, caracterizate prin capacitatea de promovare a relațiilor interpersonale.

C. Handy consideră că personalitățile umane pot fi clasificate conform ponderii nevoii de realizare şi spiritului de independență (fig. 3.7).

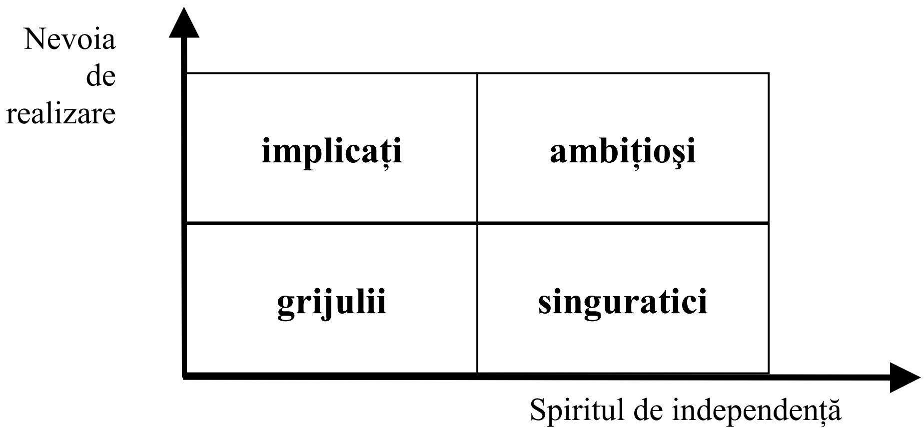


Figura 3.7

T. Cockerill formulează competențele managerului de înaltă performanță care pot fi rezumate ca în Tabelul 3.7.

Atribuțiile concrete ale unui manager, în viziunea specialistului G. P. Achambault de la École des Hautes Etudes Commerciales din Montréal, sunt prezentate în cele ce urmează.

1. Competența de a efectua transformarea subordonaților profesionişti în profesionişti implicați în administrarea afacerilor organizației;
2. Competența de a-şi perfecționa propriul stil de conducere a personalului;
3. Competența de a identifica problemele şi variabilele cheie şi de a gestiona organizația în situații complexe prin:
   - identificarea variabilelor cheie,
   - alegerea metodelor de acțiune,
   - girul dat prin propria personalitate activităților în noul cadru de fenomene,
   - evaluarea şi conducerea echipei manageriale,
   - evaluarea posibilului impact al acțiunilor sale;
4. Competența de a administra organizația în situații conflictuale în situații conflictuale interne şi de a gira implementarea noilor tehnologii;
5. Competența de a mobiliza personalul pentru administrarea schimbărilor structurale şi funcționale şi de a înțelege natura şi amplitudinea rezistenței pe care acesta o poate opune prin:
   - evaluarea corectă a cunoştințelor, competențelor şi comportamentului subordonaților în situația transformării organizației,
   - definirea şi reorientarea carierei subalternilor, într-o manieră flexibilă;
6. Competența de a gestiona problemele de personal într-un mod etic:
   - prevăzând situațiile în care principiile eticii pot să fie abandonate,

- promovând un repertoriu de acțiuni pentru a împiedica pe alții să se plaseze în situații riscante,
- contribuind la dezvoltarea unui climat organizațional bazat pe principii morale;

7. Competența de a redresa organizația aflată într-o situație de criză.

Tabelul 3.7

Competențele managerului de înaltă performanță
Căutarea informației. Managerul își organizează structurile funcționale pentru achiziția de informații și colectează diferite tipuri de informații pentru a-i permite să decidă în cunoștință de cauză.
Formarea conceptelor. Managerul construiește modele, formulează concepte, ipoteze, generează idei etc., pe baza informațiilor dobândite anterior și a propriei judecăți. Reușește să înțeleagă problemele globale și să întrevadă relațiile de tip cauză - efect.
Flexibilitatea conceptuală. Managerul identifică diferitele opțiuni alternative, viabile pentru planificarea și elaborarea deciziilor. Are capacitatea de a evalua diferitele opțiuni posibil de urmat, identificând punctele slabe și punctele tari ale fiecăreia dintre acestea.
Cercetarea interpersonală. Pentru a înțelege femonenele din cadrul organizației și pentru a-și clarifica unele nedumeriri, managerul poartă discuții deschise cu subordonații. Are capacitatea de a privi lucrurile și din punctul de vedere al interlocutorului.
Managementul interacțiunii. Managerul este capabil să-i implice pe subordonați, să realizeze grupuri de lucru interactive, să conducă la obținerea satisfacțiilor morale și materiale.
Orientarea spre dezvoltare. Managerul creează un climat pozitiv, în care individul poate devini mai conștient de propriile sale posibilități și limite. El planifică pregătirea și perfecționarea resurselor umane.
Impactul. Managerul utilizează o serie de metode (argumentarea persuasivă, modelarea comportamentului, utilizarea simbolurilor, apelul la interesele comune) ca să obțină sprijinul subordonaților, pentru atingerea țintelor pe care și le-a propus.
Încrederea în sine. Managerul este capabil să-și susțină propriile puncte de vedere; atunci când este necesar, adoptă decizii fără ezitare, asumându-și sarcinile care decurg. De asemenea, utilizează metoda delegării de competențe către subordonați. Este încrezător în capacitatea de a conduce și în viabilitatea obiectivelor pe care și le asumă.
Comunicarea. Managerul își prezintă ideile cu claritate și dezinvoltură, utilizând materiale și date convingătoare pentru subordonați și pentru parteneri.
Orientarea practică. Managerul general structurează sarcinile echipei manageriale cu care lucrează. El pune în aplicare toate planurile și ideile pe care echipa le-a adoptat și își asumă responsabilitatea realizării acestora.
Orientarea spre reușită. Managerul își fixează la un nivel înalt standardele de lucru, își asumă sarcini ambițioase dar realizabile. El se străduiește să obțină performanțe mai bune, să devină mai eficace, mai eficient și își evaluează rezultatele după standardele adoptate și în raport cu obiectivele propuse.

III.3 CARACTERISTCILE ȘI COMPETENȚELE MANAGERULUI PRIVIND RESURSELE UMANE

Conform studiului "Habiletés à posséder ou arts à maitriser" elaborat de Francine Harel Giasson de la École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, pentru a fi managerul direcției de personal sau al departamentului resurselor umane din cadrul unei

organizații, calificarea, caracteristicile, competențele şi abilitățile acestui personaj trebuie să fie specifice. Astfel, atributele pe care le-am prezentat în paragraful anterior îşi găsesc concretizarea în lista prezentată mai jos.

Managerul de personal trebuie să posede:

1. arta de a alege între a scrie şi a vorbi;
2. arta de a scrie;
3. arta de a vorbi;
4. arta de a stăpâni şi utiliza comportamentul non verbal;
5. arta de a interpreta comportamentul non verbal al altora;
6. arta de a utiliza variabilele situaționale (locul, distanța, momentul, durata, cadrul intim, prezența altora etc.);
7. arta de salva presitigiul subordonaților, precum şi propriul prestigiu;
8. arta de a acționa în echipă;
9. arta de a anticipa reacțiile;
10. arta de a lucra cu persoane dificile;
11. arta de a lucra cu pesonalul în situații dificile;
12. arta de a descrie o situație;
13. arta de a identifica variabilele cheie în analiza unei situații;
14. arta de a concepe un plan de acțiune;
15. arta de a prevedea efectele (consecințele) unei acțiuni;
16. arta de a conduce până la capăt o acțiune;
17. arta de a învăța (de la alții, din propria experiență, prin observare, din lecturi, din expunerile prezentate la conferințe, simpozioane etc.);
18. arta de a se întări din punct de vedere psihologic prin: viața interioară, viața de familie, cercul de prieteni, colegi, timpul liber utilizat optim, sprijinul pe cei apropiați etc.;
19. arta de a diferenția obiectivele, valorile, punctele de vedere, interesele;
20. arta de a stăpâni regulile jocului: respectarea convențiilor colective, politice şi procedurale, reglementările stabilite la niveluri superioare, reglementările adoptate în cadrul direcției sau departamentului;
21. arta de a a-şi lasa o marjă de manevră;
22. arta de a identifica sursele de autoritate;
23. arta de a mobiliza sursele de putere;
24. arta de a convinge oamenii;
25. arta de a mobiliza oamenii;
26. arta de a colabora;
27. arta de a planifica o reuniune;
28. arta de a anima o reuniune;
29. arta de a participa la o reuniune;
30. arta de a pune în valoare hotărârile unei reuniuni;
31. arta de a stăpâni stările incoerente în timp şi în spațiu;
32. arta de a înregistra percepțiile altora;
33. arta de a monitoriza, stăpâni şi de a contribui la rezolvarea conflictelor;
34. arta de a evalua o persoană;
35. arta de a interoga şi de a dialoga;
36. arta de a asculta;
37. arta de a justifica o decizie sau o atitudine comportamentală;
38. arta de a-şi recunoaşte erorile.

În impresionanta listă mai sus prezentată, exprimarea "arta de a … " trebuie acceptată în sensul larg al cuvântului.

Caracteristicile prezentate trebuie să poată fi aplicate în contextul extrem de larg şi de important al obiectivelor şi activităţilor derivate acestora, specifice politicii privind resursele umane.

F. H. Giasson propune următoarea listă de activităţi, atribuţii şi sarcini care revin managerului departamentului de resurse umane:

1. Acceptarea unui post în direcţia de personal sau în legătură cu aceasta;
2. Ocuparea unui post în direcţia de personal sau în legătură cu aceasta;
3. Concertarea activităţilor tuturor direcţiilor, departamentelor şi seviciilor care au atribuţii privind resursele umane;
4. Alocarea posturilor necesare direcţiei sau departamentului de personal şi a bugetului adecvat;
5. Administrarea efectivului de personal al organizaţiei (număr de posturi, repartiţia responsabilităţilor, normarea muncii etc.);
6. Recrutarea de personal;
7. Integrarea unui nou angajat în cadrul organizaţiei;
8. Transferul unui salariat;
9. Evaluarea randamentului şi potenţialului personalului;
10. Promovarea personalului;
11. Retrogradarea unor salariaţi;
12. Concedierea unor persoane;
13. Asigurarea asistenţei la începerea unei noi activităţi;
14. Asigurarea dezvoltării carierei salariaţilor;
15. Identificarea persoanelor cu potenţial înalt;
16. Asistarea managerilor inferiori în aplicarea propriilor politici de personal;
17. Asigurarea echităţii în tratamentul personalului şi asigurarea că echitatea este percepută;
18. Cuantificarea obiectivelor şi activităţilor;
19. Asigurarea atingerii rezultatelor scontate;
20. Stabilirea regulilor pentru funcţionarea organizaţiei prin prisma managementului resurselor umane;
21. Stabilirea criteriilor pentru determinarea priorităţilor;
22. Evaluarea rezultatelor;
23. Analiza cauzelor rezultatelor nesatisfăcătoare;
24. Aplicarea corecţiilor în raport cu rezultatele nesatisfăcătoare;
25. Promovarea sistematică a mijloacelor de ameliorare a performanţelor;
26. Stabilirea “regulilor jocului” în limitele disciplinei în muncă;
27. Asigurarea disciplinei;
28. Informarea personalului asupra: propriilor decizii (cu argumentarea lor), aspectelor care se petrec la nivelurile superioare (cu argumentarea lor), aspectelor care se petrec la nivelurile inferioare (cu argumentarea lor), fenomenelor din exteriorul organizaţiei şi a implicaţiilor lor asupra organizaţiei;
29. Analiza cererilor provenite din partea mediului exterior organizaţiei şi a implicaţiilor lor asupra unităţii;
30. Informarea tuturor direcţiilor unităţii privind problemele legate de administrarea resurselor umane;
31. Apărarea reputaţiei prsonalului;
32. Păstrarea confidenţialităţii;
33. Acordarea unei atenţii speciale numărului şi potenţialului salariaţilor;
34. Acordarea unei atenţii speciale opiniilor salariaţilor;
35. Menţinerea şi dezvoltarea competenţelor personalului;

36. Recunoaşterea meritelor celor performanţi;
37. Compensarea carenţelor de personal şi ale structurii de personal;
38. Acordarea unei atenţii sporite organizaţiei, în perioada schimbărilor structurale neprevăzute sau planificate şi în situaţii de criză;
39. Asigurarea bunei funcţionări a departamentului pe durata absenţei sale;
40. Prezentarea felicitărilor persoanelor performante;
41. Prezentarea observaţiilor pesoanelor care nu au dovedit performanţă;
42. Împiedicarea instalării stării de nemulţumire şi a generalizării acesteia;
43. Sesizarea aspectelor premergătoare apariţiei unei probleme privind personalul;
44. Respectarea nivelurilor de autoritate;
45. Asigurarea unei balanţe corecte, în raport cu subordonaţii: distanţă - familiaritate;
46. Corelarea mesajelor de apreciere, de reproş, de agresivitate şi de indiferenţă provenite din partea personalului;
47. Administrarea echilibrată a vieţii private şi a vieţii profesionale;
48. Asigurarea mijloacelor de cooperare cu persoanele dificile sau cu cele aflate în dificultate;
49. Sprijinirea formelor de ajutor reciproc din cadrul organizaţiei;
50. Sprijinirea cooperării între departamente şi servicii, pentru utilizarea optimă a resurselor umane;
51. Sprijinirea activităţilor sociale;
52. Participarea la activităţile sociale;
53. Asigurarea aplicării politicilor şi procedurilor stabilite la niveluri superioare sau adoptate;
54. Asigurarea conformităţii dintre filosofia şi managementul organizaţiei;
55. Asigurarea armonizării diferitelor metode de management din diferitele sectoare ale unităţii;
56. Gestionarea situaţiilor incoerente (schimbarea unor directive, schimbări de comportament, cazuri de excepţie, imposibilitatea de onorare a cuvântului dat);
57. Eliberarea cu promptitudine şi discernământ a aprobărilor cerute;
58. Asigurarea disponibilităţii cerute şi necesare;
59. Inspirarea respectului;
60. Inspirarea mândriei;
61. Inspirarea încrederii de sine;
62. Inspirarea dorinţei de autodepăşire;
63. Contribuirea la realizarea satisfacţiei subordonaţilor, prin acordarea resurselor adecvate;
64. Asumarea manifestă a responsabilităţii, în situaţia în care managerul însuşi are probleme;
65. Asigurarea continuităţii informării personalului, după plecarea sa din cadrul organizaţiei;
66. Pregătirea plecării din cadrul organizaţiei;
67. Părăsirea postului de manager;
68. Menţinerea relaţiilor cu personalul pe care l-a avut în subordine.

Sintetizând ş43ţ, managerii de personal trebuie să întrunească următoarele competenţe şi abilităţi:

- orientare strategică;
- abordare sistemică;
- înţelegerea oamenilor;
- abilităţi manageriale;
- abilităţi de comunicare;

- capacitatea de sinteză şi evaluare;
- capacitatea de a organiza lucrul în echipă;
- promotor al schimbării.

III.4 STILURI DE CONDUCERE. LUAREA DECIZIEI

III.4.1 Stiluri de conducere

În abordarea practică a relației manager – subordonați se pleacă de la principiile deja prezentate, de primă importanță:

- poziția de lider a managerului poate fi asigurată numai dacă latura formală a puterii (autoritatea) se conjugă cu latura informală a puterii (capacitatea de influență);
- asigurarea unui flux coerent şi continuu de informații pe verticală (între diferitele niveluri de decizie) şi pe orizontală (pe acelaşi palier decizional);
- asigurarea accesului subalternilor la manageri;
- adoptarea deciziilor, în conformitate cu obiectivele organizaționale şi cu interesele salariaților;
- după adoptarea deciziilor, toți salariații trebuie să contribuie la aplicarea acestora;
- respectarea principiului echității privind recompensele;
- asumarea responsabilitații la toate nivelurile de conducere sau de execuție.

Stilul managerial constituie un ansamblu de calități profesionale, organizatorice, morale şi de personalitate care se manifestă mai mult sau mai puțin în activitatea zilnică şi în anumite împrejurări relevante (cu caracter repetabil sau nu) şi care este caracterizat printr-un înalt grad de stabilitate în timp.

Există numeroase studii care au condus la identificarea stilurilor manageriale specifice; dintre acestea vom face referire doar la modelul Tannenbaum – Schmidt, conform căruia tipurile comportamentale manageriale sunt următoarele:

- liderul decide singur şi transmite subordonaților decizia adoptată;
- liderul ia singur deciziile şi încearcă să-şi convingă subordonații să le aplice;
- liderul ia singur deciziile şi argumentează în detaliu motivele pe care le-a luat în considerare;
- liderul are inițiativa, dar şi subordonații săi pot avea contribuții la cristalizarea deciziei;
- liderul identifică şi expune problema şi alege, apoi, una din variantele propuse de subalterni;
- liderul defineşte problema şi stabileşte anumite limite, decizia fiind luată, prin consens, de întregul grup;
- liderul se comportă ca un membru oarecare al grupui care discută şi adoptă, prin consens, decizia.

Astfel, managerii se pot afla de la extrema autoritar – dictatorială, la extrema democrat – participativă, modernă şi performantă – cea de-a doua din enumerarea de mai sus.

În Tabelul 3.8 ş3] sunt prezentat conexiunile dintre concepția filosofică, respectiv convingerile managerului şi variantele stilului managerial.

Stilul managerial participativ poate deveni operant, dacă include tehnici de creativitate colectivă.

Creativitatea în grup s-a dovedit a fi extrem de productivă; aceasta poate fi caracterizată prin avantajele: conduce la rezolvări operative (prin abundența de idei),

antrenează specialişti din domenii de specialitate şi conexe, conduce la obținerea satisfacției în muncă prin procesul participativ de adoptare a deciziilor, este un mod indirect de evaluare reciprocă a potențialului membrilor grupului, implică direct pe participanți la aplicarea măsurilor pe care aceştia le - au adoptat, asigură dezvoltarea relațiilor sociale şi, nu în ultimul rând, conduce rareori la eşec.

Tabelul 3.8

Filosofia şi convingerile managerului	Stilul şi practicile Manageriale
1. Concepția sa asupra rolului managerului şi a rolului subordonatului (impact asupra aspectelor A şi B): a) importanța relativă a competențelor tehnice şi conceptuale; b) organizarea muncii şi repartizarea responsabilității privind planificarea, organizarea şi controlul. 2. Percepția sa privind natura umană în procesul muncii şi asupra factorilor de motivare (impact asupra aspectelor B, C, D, E şi F): integritatea subordonaților şi atitudinea lor față de muncă şi față de obiectivele organizației. 3. Concepția sa asupra organizației ca sistem (impact asupra aspectului G): rolul reglementărilor, al sistematizării, specializării şi adaptabilității. 4. Concepția sa asupra sistemelor ierarhizate (impact asupra aspectului H): rolul intermediarilor.	A) Până la care punct şi în ce manieră se implică managerul, personal, în executarea muncii pe care o administrează? B) Până la care punct este managerul exigent față de subordonații săi şi ce anume condiționează atingerea nivelului respectiv? C) Până la care punct managerul determină implicarea şi responsabilizarea subordonaților săi prin facilitarea accesului la informații, prin consultanță şi prin delegarea de competențe? D) Până la care punct managerul este orientat spre aspectele formale, în defavoarea aspectelor de fond, în ceea ce priveşte considerația acordată propriilor subordonați? E) Până la care punct managerul rezistă presiunilor "interne" care sunt determinate de subordonații săi, în opoziție cu nivelul presiunilor "externe" impuse de mediul exterior şi de obiectivele organizației? F) Până la care punct managerul plasează supravegherea generală a personalului şi controlează funcționalitatea sistemului bazat pe prudență, mai presus decât supravegherea bazată pe neîcredere? G) Până la care punct managerul valorifică o structură mai degrabă rigidă şi birocratică, în opoziție cu o structură suplă, uşor de modelat, centrată pe clienți şi pe angajați? H) Până la care punct managerul respectă funcțiile intermediare cărora le sunt atribuite roluri şi responsabilități, în opoziție cu practica de "by – pass", sub pretextul că acest mod de lucru este mai suplu şi evită tarele birocrației?

Printre tehnicile de creativitate în grup cunoscute sunt următoarele:

Brainstormingul (asaltul/furtuna creierelor) este o tehnică de generare de idei originale în grup - descrisă pentru prima oară de Alex Osborne - care se bazează pe două principii fundamentale: a) necesitatea elaborării a cât mai multe idei, ştiind că, în acest fel, cantitatea se transformă în calitate şi b) amânarea evaluării ideilor recent formulate. În discuțiile grupului eterogen (format din 6 – 12 persoane şi conduse de un moderator) se încurajează emiterea oricăror soluții pentru problema enunțată, fiind admise chiar şi soluții excentrice, neconvenționale. După dezbaterile care au loc în şedințe scurte, repetate, se cristalizează o soluție care este deja argumentată temeinic şi care poate fi adoptată ca decizie.

Persoanele care participă la şedinţele de brainstorming trebuie să aibă cunoştinţele şi motivaţia necesare, în legătură cu problemele aflate în discuţie. Anunţarea prealabilă a temei şedinţei nu pare, cu evidenţă, favorabilă; spontaneitatea poate conduce la generarea unor idei valoroase, mai mult decât aprofundarea aspectelor domeniului de explorat. Un bun scenariu pentru organizarea şi desfăşurarea unei sesiuni de brainstorming este prezentat în lucrarea ş11ţ.

Sinectica (Metoda Gordon) este o metodă iterativă de creativitate în grup care porneşte de la enunţarea unei probleme de către liderul grupului; una din persoane este invitată să rezume ce a înţeles şi să facă o analiză succintă a problemei căreia i se găsesc şi faţete noi. Se trece la reformularea problemei de către fiecare dintre membrii grupului care formulează, independent, propuneri de soluţionare; dintre toate reformulările problemei şi dintre toate propunerile de soluţionare se alege una dintre ele, prin consens, ca model de referinţă. Se trece apoi la identificarea analogiilor directe pentru problema reformulată. Din mai multe analogii directe se alege una care este succesiv modificată, până ajunge să semene cât mai bine cu problema iniţială. Se fac apoi analogii simbolice dintre care se alege una; se fac apoi noi analogii directe care să reflecte analogia simbolică aleasă. Pasul următor este alegerea celei mai bune analogii directe (dintre cele propuse la pasul anterior) şi discutarea acesteia, eventual iterativ. Se încearcă să se suprapună ultima formulare directă cu problema reală căreia i se asociază astfel şi rezolvarea.

Reuniunea Phillips '66 este o metoda avansată de brainstorming; sunt alcătuite mai multe echipe care lucrează independent (de exemplu 5 echipe a câte 6 participanţi) şi apoi în plen. Fiecare grup emite propriile judecăţi de valoare şi propune câte o soluţie. În plen, fiecare soluţie de grup este prezentată de către lideri, fără întrerupere; după runde de întrebări, argumentări şi contraargumentări se cristalizează soluţia optimă. Deşi toţi participanţii sunt specialişti, nici unul nu poate să se erijeze drept conducător şi nu poate avea credibilitate decât după ce argumentează cât mai bine propria opine. Şedinţa plenară este condusă de un moderator.

Tehnica panel este o schematizare a metodei Gordon; în esenţă, două grupuri de experţi aflaţi de o parte şi de alta a unei mese îşi expun pe rând opiniile referitoare la problemă şi la soluţiile pe care le consideră oportune. Şedinţa este condusă de un moderator şi se desfăşoară în faţa unui auditor care are posibilitatea de a pune întrebări; după dezbateri argumentate se adoptă, prin consens, soluţia optimă.

Tehnica Brainwriting (**metoda 635)** diferă de brainstorming prin aceea că, după generarea ideilor, înregistrarea lor se face în scris. Metoda poate fi rezumată astfel: 6 persoane trebuie să scrie câte 3 variante de soluţionare a problemei, în câte 5 minute; uneori durata exerciţiului este de 10 sau de 15 minute. Fiecare participant predă vecinului din dreapta (de exemplu) foaia sa şi primeşte, simultan, foaia vecinului din stânga. După ce întreg circuitul este parcurs de toate foile de hârtie, fiecare participant are obligaţia de a alege 3 soluţii interesante legate de tema abordată, în ordinea pe care o socoteşte potivită şi pe care le înregistrează ca atare (acesta poate susţine propriile soluţii sau pe oricare dintre cele pe care le-a studiat şi care aparţin altora). La fiecare trecere, membrii grupului pot adăuga noi soluţii sau pot corecta soluţiile iniţiale, proprii sau ale altora. După mai multe "circuite" complete, se observă că pe foile de hârtie apar, din ce în ce mai frecvent, aceleaşi 3 soluţii; când se obţine unanimitatea sau consensul se adoptă soluţia cea mai agreată de către participanţi.

Tehnica grupului nominal se bazează pe elemente comune din brainstorming şi brainwriting. Generarea ideilor este urmată de înregistrarea lor sub formă scrisă; faza ulterioară este a discuţiilor argumentate, pentru clarificare, sortare, grupare şi pentru generarea altor idei. Procedura şedinţei are următoarele etape:

1. Moderatorul solicită fiecărui participant să genereze o listă preliminară cu cât mai multe idei, ca soluţii/răspuns la problema în discuţie.

2. Se alcătuieşte o listă comună, preluând de la fiecare participant câte o idee; dacă această idee provine de la doi sau de la mai mulți participanți, aceasta se înscrie o singură dată pe listă.
3. Se discută fiecare enunț din lista comună, pentru promovarea celor considerate valoroase şi pentru eliminarea celor care nu pot fi susținute.
4. Fiecare participant alcătuieşte câte o listă cuprinzând cinci idei pe care le consideră valide, din cele înscrise în lista comună, asociindu-le puncte de la 1 la 5 – 5 puncte, pentru cea mai valoroasă idee şi un punct, pentru cea mai puțin valoroasă idee.
5. Însumarea punctelor de pe toate listele individuale, cu soluții de acceptat, permite identificarea celei care întruneşte cea mai înaltă apreciere. Aceasta va face obiectul deciziei managerilor.

Tehnica de creativitate Delbecq constă în compararea problemei de soluționat cu starea ideală privind problema în cauză. Soluționarea problemei se face prin încercări repetate de identificare a mijloacelor pentru aducerea problemei către starea ideală. Se lucrează inițial în scris; urmează dezbaterile orale, pe durată limitată pentru fiecare participant. Nici un participant nu are voie să intervină în discuție decât atunci când îi vine rândul; după runde de argumentări, se formulează soluția finală care, deşi nu este ideală, are numeroase avantaje pentru a fi aplicată.

Tehnica DELPHI este utilizată pentru rezolvarea unor probleme complexe. Organizatorii procesului elaborează şi trimit un chestionar prin care se sondează opinia experților aleşi pentru a lucra în grup, la distanță. Răspunsurile la chestionar reliefează noi aspecte ale problemei analizate şi conduc la elaborarea unui chestionar mai rafinat. Procedura se repetă de două - trei ori, până când se cristalizează opiniile comune ale majorității membrilor grupului de lucru.

Analiza valorii se bazează pe următoarele principii [32]:

- principiul funcționalității, potrivit căruia produsul sau serviciul trebuie conceput prin prisma funcțiilor sale;
- principiul concepției integrate, care exprimă cerința ca elementele produsului sau serviciului să fie privite ca parte a întregului;
- principiul dublei dimensionări a funcțiilor, care presupune comensurarea lor tehnică şi economică;
- principiul echilibrului dintre costuri şi utilitatea produsului.

Metoda TES [32] - de creativitate în grup se bazează pe integrarea aspectelor tehnice, economice, organizatorice, sociale şi ecologice, pentru identificarea posibilelor soluții necesare proiectării unui produs sau pentru găsirea unei soluții la o problemă dată. Metoda constă în derularea a 3 etape: etapa dezbaterii tehnice, etapa dezbaterii economice şi reuniunea generală. În cadrul fiecărei sesiuni de lucru se discută argumentat, în contadictoriu dacă este cazul, până la găsirea soluției intermediare (tehnice, respectiv economice) şi a celei finale.

Metodele şi tehnicile prezentate sunt utile fie pentru adoptarea deciziilor fie, mai ales, pentru pregătirea adoptării deciziilor.

III.4.2 Luarea deciziei

Luarea deciziei manageriale comportă parcurgerea următoarelor etape:

1. Observarea: managerul observă că există o problemă în cadrul organizației;
2. Reflecția: managerul se consultă cu colaboratorii şi cere informații suplimentare;
3. Identificarea aspectelor întregii probleme şi a efectelor acesteia:

a) înțelegerea naturii reale a problemei;

b) interpretarea comună a problemei de către echipa managerială sau de către echipa delegată să studieze aspectele ei;

4. Fixarea obiectivelor:

a) este necesar să se considere că ceea ce se doreşte în urma adoptării deciziei se va realiza;

b) în mod frecvent, deciziile trebuie să acţioneze asupra mai multor obiective şi, în acest caz, importanţa relativă a fiecăreia trebuie să fie înţeleasă şi explicitată;

c) obiectivele se referă, în mod normal, la reducerea diferenţei dintre ceea ce a fost observat şi ceea ce se doreşte în problema respectivă;

5. Alegerea variantelor decizionale, utilizând una din tehnicile de creativitate în grup;
6. Adoptarea deciziei şi asumarea responsabilităţii;
7. Monitorizarea deciziei (etapă în care se evaluează în timp real efectele deciziei şi, după caz, se aplică corecţiile deja anticipate ca variante de lucru);
8. Evaluarea efectelor deciziei; aceasta poate fi etapa finală, dar poate să se constituie în etape intermediare, pentru asigurarea feedback – ului.

Elementele deciziei sunt:

- decidentul (managerul sau grupul delegat);
- variantele deciziei (pregătite ca mijloace alternative);
- factorii necontrolabili (variantele deciziei trebuie să fie suficient de acoperitoare pentru ca influenţa factorilor necontrolabili să poată fi compensată).

Referitor la decident, acesta este, aşa cum a fost deja precizat, managerul sau grupul de lucru pe care acesta îl numeşte şi căruia îi acordă responsabilitatea luării deciziei; dacă grupul de decizie este pregătit şi responsabil, decizia acestuia, pe care şi-o însuşeşte şi managerul, poate fi foarte bună; în caz contrar, decizia poate avea urmări nefavorabile importante.

Specialiştii consideră justificată atitudinea managerilor care au rezerve faţă de specialiştii organizaţiei cât şi a celor care dovedesc prudenţă în a delega grupe de lucru pentru rezolvarea unor probleme. Dilema poate fi schematizată ca în Tabelul 3.9 [3].

Tabelul 3.9

Managerii neîncrezători	Managerii prudenţi
Precauţiile se referă la integritatea, intenţiile şi la buna credinţă a personalului delegat să adopte decizii.	Preocuparea principală se referă la experienţa, cunoştinţele, memoria şi la capacitatea limitată a specialiştilor grupului de decizie.
Managerii neîncrezători induc un climat negativ; utilizând abuziv controlul, aceştia conduc la demobilizarea salariaţilor.	Controlul atent al proceselor de muncă şi al procedurilor de adoptare a deciziei poate fi suportabil pentru echipa de lucru.
Persoanele neîncrezătoare au o judecată rapidă şi nu lasă timp să se instaleze deruta.	Persoanele prudente abandonează judecata în favoarea analizei concrete a realităţilor imediate.
Managerii neîncrezători pot conduce, în anumite cazuri, la realizări importante.	Prudenţa poate fi excesivă, în anumite cazuri.
Absenţa neîncrederii şi a prudenţei statuează o viziune naivă asupra realităţii.	

Acest tablou pune în lumină, încă o dată, personalitatea managerului democrat participativ care, neîncrezător sau prudent, are capacitatea de lucra în echipă şi de a compensa, astfel, defectele sau trăsăturile comportamentale pe care el însuşi le are.

În opinia lui J. A. Conger, un nou curent privind luarea deciziei manageriale tinde să cuprindă tot mai multe organizaţii: metoda convingerii, a persuasiunii. Aşa cum s-a arătat,

pentru a fi convingător, un manager trebuie să fie credibil, demn de încrederea altora şi trebuie să dovedească că are o putere de judecată reală. Managerul trebuie să fie capabil de a convinge interlocutorii că organizaţia există prin ei şi pentru ei, că organizaţia şi angajaţii au obiective comune. Managerul trebuie să fie capabil să se adreseze colaboratorilor direct, “pe limba lor”, şi să aibă un discurs simplu, să fie logic şi convingător.

Luarea deciziei de către grup reprezintă, în momentul de faţă, o ruptură faţă de stilul de management autoritar care se mai păstrează totuşi în 90% din organizaţiile performante. Cu toate acestea, stilul managerial prin persuasiune se va extinde, pentru că tinerii absolvenţi ai vremii nu mai acceptă birocraţia, sistemele piramidale rigide, încetineala în comunicare, deţinerea informaţiei de către conducători, în exclusivitate etc. Compararea modelelor manageriale menţionate este prezentată în Tabelul 3.10.

Tabelul 3.10

Managementul autoritar	Managementul prin persuasiune
• puterea (autoritatea) este atributul conducătorilor; • organizaţia este piramidală; • nu există colaboratori ci doar subordonaţi; • mijlocul cel mai bun de a conduce subordonaţii este de a le da ordine; • se poate avansa ierarhic, prin atitudinea obedientă faţă de superiori; • nivelul “n” respectă fără discuţii ordinele primite de la nivelul “n + 1”.	• puterea (autoritatea) se dobândesc în măsura în care conducătorii dovedesc aptitudini de lider; • organizaţia este un sistem; • nu există subordonaţi ci doar colaboratori; • cel mai bun mijloc de conducere este de convinge colaboratorii de necesitatea atingerii unor obiective comune; • se poate avansa ierarhic, prin dovada că persoana în cauză are putere de convingere; • nivelul “n” are dreptul să pună în discuţie ordinele date de la nivelul “n + 1”.

Etapele managementului prin persuasiune sunt:

a) construirea credibilităţii conducătorilor şi creşterea capacităţii lor de convingere;

b) adaptarea deciziilor conducătorilor la nevoile şi la aspiraţiile colaboratorilor;

c) argumentarea temeinică a demersurilor conducătorilor şi utilizarea metodelor persuasive pentru motivarea şi antrenarea colaboratorilor;

d) inserarea unei dimensiuni umane în acţiunile iniţiate de conducători.

Promovarea managementului prin persuasiune poate fi realizată dacă managerii se regăsesc în spaţiul A - fig. 3.8. În diagrama respectivă apar drept “coordonate”: capacitatea de expertizare a conducătorilor, respectiv credibilitatea personală a conducătorilor.

Capacitatea privind expertizarea reprezintă dimensiunea managerială a superiorilor iar credibilitatea personală reprezintă dimensiunea unamă pe care aceştia o demonstrează. Amplitudinea primei dimensiuni poate fi probată prin răspunsul la întrebarea: în ce măsură deciziile managerului sunt confirmate de către colaboratori şi în ce măsură sunt performante? Amplitudinea celei de-a doua dimensiuni poate fi pusă în evidenţă, în funcţie de răspunsul la întrebarea: în ce măsură colaboratorii au încredere în conducători şi în integritatea lor?

Spaţiilor din fig. 3.8 le corespund atributele:

A: se poate demara procesul de implementare a managementului prin persuasiune;

B: - conducătorii trebuie să consulte experţi din exteriorul organizaţiei, pentru validarea propriilor decizii;

- conducătorii trebuie să justifice argumentat demersurile anterioare şi să aducă dovezi fără dubiu în favoarea acestora;

- conducătorii trebuie să-şi creeze un cadru în care să dobândească succese de mici proporţii, dar care să fie convingătoare;

C: - conducătorii trebuie să se asigure de susţinerea unei reţele de colaboratori de încredere;

- conducătorul va cere unei persoane de maximă încredere să convingă, în locul său, pe colaboratori;
- vor fi consultaţi în demersurile manageriale experţii exteriori organizaţiei;
- conducătorii trebuie să asigure pe colaboratori că deciziile luate sunt cele mai bune cu putinţă;

D: - conducătorii trebuie să identifice motivele de îngrijorare ale colaboratorilor;

- apare necesitatea ca superiorii să-şi creeze o reţea de colaboratori bazată pe relaţii de încredere reciprocă;
- apare necesitatea ca managerul să ceară unui colaborator să-l susţină şi să-i susţină cauza.

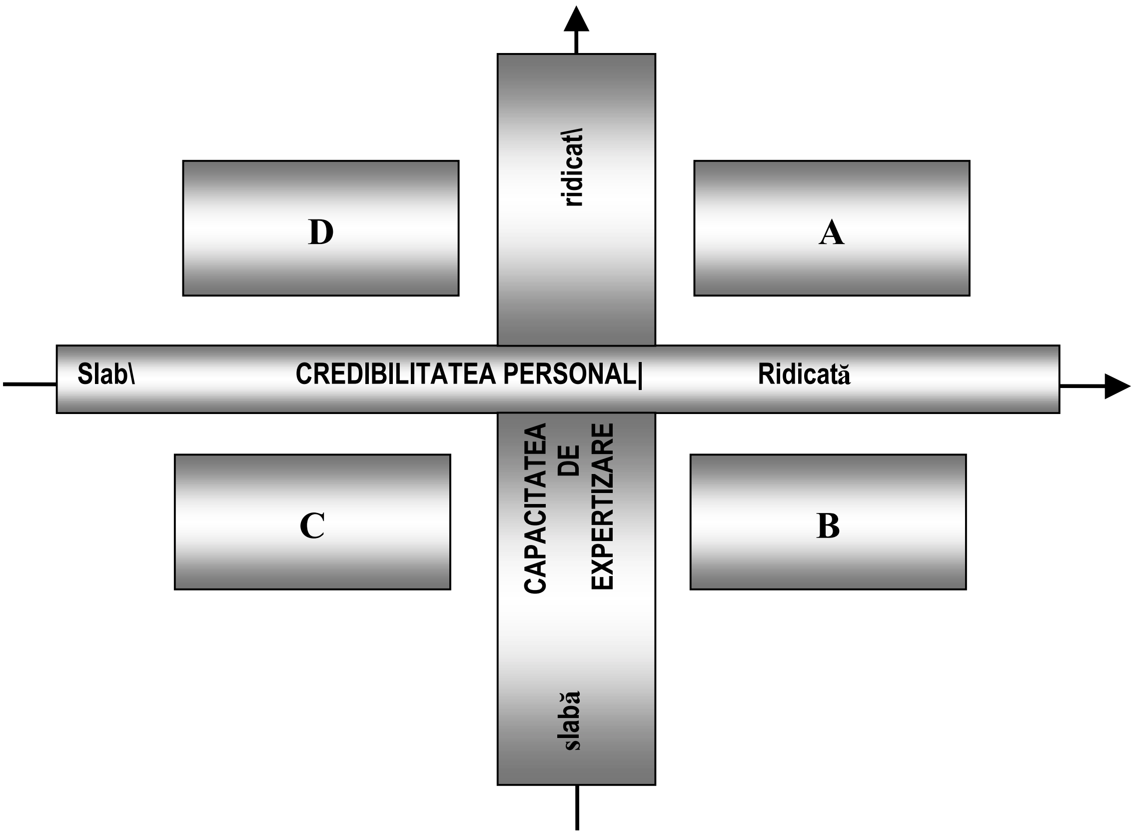


Figura 3.8

Managerii trebuie să aibă capacitatea de a identifica care sunt caracteristicile colaboratorilor pe care se bazează, pentru a promova managementul prin persuasiune. După I. Myers şi K. Brigg, există două categorii de persoane: analiticii şi intuitivii. Cunoscând caracteristicile lor (Tabelul 3.11, după J. A. Conger, A new Model for Management in the Age of Persuasion, Ed. Simon & Schuster, California, 1998), managerii vor putea stabili mai uşor punţi de dialog şi vor alege în cunoştinţă de cauză argumentele cele mai potrivite pentru a-şi susţine demersurile.

Tabelul 3.11

Persoanele analitice	Persoanele intuitive
• preferă să urmeze metode verificate deja • preferă persoanele realiste • preferă ca şi ceilalţi să fie cu picioarele pe pământ • sunt pragmatici şi preferă experienţele concrete	• preferă să găsească propriile căi de rezolvare a problemelor • preferă persoanele cu imaginaţie • simpatizează persoanele care vin cu idei noi • preferă abstractizarea şi teoretizarea

În ceea ce priveşte luarea unei decizii, persoanele pot fi clasificate în două categorii: raţionali şi afectivi. Cunoaşterea caracteristicilor acestora (Tabelul 3.12, după J. A. Conger) le permite managerilor să alcătuiască, argumentat, echipele care vor fi abilitate cu luarea deciziilor în grup.

Tabelul 3.12

Persoane la care predomină raţiunea	Persoane la care predomină afectivitatea
• raţiunea le domină sentimentele • acordă importanţă logicii • sunt foarte conştienţi de drepturile altora • acordă importanţă obiectivităţii • sunt fermi • le place să fie consideraţi ca fiind rezonabili	• sentimentele le domină raţiunea • sunt foarte siguri pe sentimentele altora • nu se tem de subiectivism • au o gândire flexibilă • le place să fie consideraţi ca fiind simpatici

Cunoscând caracteristicile diferitelor grupe de indivizi, managerilor le revine rolul de a adopta cea mai bună tactică în abordarea unei probleme de maximă importanţă; astfel, pentru a convinge persoanele analitice, managerul trebuie să dea dovadă de tact, să reamintească toate succesele deja înregistrate, să asigure interlocutorii că riscurile sunt minime, să demonstreze argumentat fiecare aspect care poate să apără în discuţie. Pentru convingerea persoanelor care excelează prin a avea intuiţie este necesară: prezentarea problemei în linii mari, a oportunităţilor aferente, relatarea cu entuziasm a faptului că problema reprezintă o provocare pentru firmă şi prezentarea beneficiilor pe care firma le va dobândi.

Referitor la luarea deciziei în grup, managerul trebuie să se adapteze diferit, pentru a-i convinge pe "raţionali" şi pe "afectivi" astfel:

- pentru a convinge persoanele la care primează raţiunea, managerul trebuie să aducă argumente logice, să invoce regulile şi principiile jocului, să dovedească că are capacitatea de a administra problemele aferente şi să prezinte cu claritate costurile şi beneficiile;
- pentru a convinge persoanele la care primează sentimentele, managerul trebuie să amintească de persoanele care au aderat deja la idee, să fie degajaţi, să fie amabili cu interlocutorii şi să indice care sunt avantajele luării unei anume decizii.

III.5 DELEGAREA

Delegarea înseamnă "a transmite cuiva dreptul de a acționa ca reprezentant al unei persoane sau a unei instituții; a însărcina pe cineva, pe timp limitat, cu executarea, supravegherea sau organizarea unei lucrări".

Delegarea de competențe şi asumarea responsabilității este un raport personal dintre manager şi subaltern pe baza căruia managerul transferă subordonatului o parte din atribuțiile sale. În această acțiune, managerul îl investeşte pe subordonat cu putere de decizie stabilind mijloacele de acțiune şi rezultatele pe care acesta trebuie să le realizeze, lăsându-i întreaga libertate în desfăşurarea acțiunii. Autoritatea cu care subordonatul este investit îi conferă acestuia şi responsabilitate pe măsură. Prin autoritate se înțelege, evident, dreptul de a lua decizii, de a acționa şi de a da ordine, în scopul rezolvării sarcinii încredințate prin asumarea responsabilității.

Delegarea reprezintă o formă managerială modernă, care degrevează managerii de responsabilitatea rezolvării unor probleme, concomitent cu implicarea subordonaților care participă activ la luarea deciziilor, care promovează idei şi concepte şi care devin mai motivați în activitatea lor în cadrul organizației. Persoanele care au preluat prin delegare competențe şi care şi-au asumat responsabilități vor putea promova mai rapid la nivelurile ierarhice superioare, pentru că au dovedit că au capacitatea de a administra şi de a conduce.

Pentru manageri, delegarea prezintă următoarele avantaje directe: îi eliberează de sarcinile de rutină şi mai puțin critice, le creează rezerve de timp pentru abordarea unor sarcini importante şi contribuie la reducerea timpului de adoptarea a deciziilor.

Printre problemele pe care le ridică delegarea se disting următoarele: a) un manager nu trebuie să încredinţeze toate sarcinile sale; b) încredinţarea sarcinilor altora nu absolvă managerul de răspundere; c) managerul este singurul responsabil legal pentru rezultatele obținute de persoanele care au fost delegate cu competențe şi care şi-au asumat responsabilități.

Delegarea este recomandată a fi utilizată ca formă de conducere atunci când managerul este prea ocupat, când nu poate acorda suficient timp priorităților organizației, când doreşte să motiveze sau să evalueze subalternii şi când aceştia pot efectua mai bine activitatea respectivă decât însuşi managerul. De asemenea, delegarea este recomandată în cazurile în care subordonații au nevoie de independență relativă, când sunt pregătiți să ia decizii şi aşteaptă să ia parte la adoptarea acestora şi când au competențe reale în problemele în care vor să se implice.

Delegarea se realizează pentru activități clar precizate care au, dacă este posibil, rezultate măsurabile; managerii sunt obligați să indice resursele pe care subordonații delegați le pot utiliza, să stabilească termenele la care trebuie finalizate activitățile şi să stabilească nivelul de independență în luarea deciziilor. Nu în ultimul rând, managerul trebuie să stabilească modalitățile de evaluare a rezultatelor şi mijloacele de control pe care le consideră potrivite. Din această prezentare nu trebuie să se înțeleagă faptul că managerul monitorizează pas cu pas activitatea pe care a transmis-o altora; după caz, acesta poate stabili măsuri de îndrumare şi de control, dar este preferabil ca decidentul delegat să aibă o bună marjă de manevră, fără asistența şefului.

Delegarea de competențe se face numai către subordonații pe care managerul îi cunoaşte bine şi cu care a colaborat anterior; delegarea de competențe nu trebuie făcută numai către subalternii imediat inferior ierarhic managerului, ci oricăror specialişti pe care calificarea şi performanțele anterioare îi recomandă.

În funcție de experiența, de calificarea, de competențele subordonatului delegat precum şi de natura sau complexitatea sarcinii încredințate, managerul stabileşte modul de îndrumare, mijloacele de control şi, mai ales, mijloacele de comunicare; atâta timp cât

subordonatul nu s-a abătut de la reglementările organizației, nu a depăşit resursele alocate şi nu a depăşit termenele de finalizare a sarcinilor, managerul nu are motive să intervină. Monitorizarea frecventă a salariaților delegați anulează avantajele pe care delegarea le prezintă.

Nu este permisă delegarea de competențe şi transmiterea de responsabilități care depăşesc capacitatea profesională a salariaților; de asemenea, nu este permisă transmiterea sarcinilor care au un caracter strategic pentru care subordonații nu au informațiile şi pregătirea adecvată.

Delegarea nu este recomandată în situațiile: a) de urgență, care necesită experiența şi autoritatea managerului însuşi; b) pentru rezolvarea problemelor care pot avea consecințe grave; în care se doreşte evaluarea subordonaților; c) când trebuie luate măsuri de promovare sau de penalizare a subordonaților. În sfârşit, nu este permisă transmiterea sarcinilor care implică exercitarea puterii la un nivel egal sau superior celui deținut de manager.

Delegarea de autoritate poate avea două forme:

- delegarea implicită, care se stabileşte prin înțelegerea nereglementată în scris între conducător şi subordonat;
- delegarea reglementată, care este exprimată printr-un document scris, cunoscut de toate persoanele implicate în activitățile directe şi conexe.

Delegările de autoritate nu rămân niciodată definitive, iar managerul rămâne, aşa cum am subliniat, răspunzător de ceea ce nu mai face în mod direct; pe de altă parte, subalternul acționează numai în limitele specificate de conducătorul care l-a delegat şi răspunde în fața acestuia de acțiunile întreprinse.

În lucrarea The Human Side of Entreprise, McGraw – Hill Book Company, Inc., N.Y., 1960, D. McGregor demonstrează că succesul delegării de autoritate depinde de respectarea următoarelor principii:

- principiul excepțiilor, conform căruia managerul intervine în activitatea pe care a transmis-o subalternilor numai în cazuri deosebite;
- principiul nivelului deciziei, conform căruia delegarea de competențe de la un nivel dat către un nivel inferior poate fi făcută numai dacă la nivelul inferior informațiile sunt percepute corect şi resursele sunt asigurate;
- concordanța dintre nivelul autorității delegate şi cel al responsabilității asumate;
- principiul limitelor controlului, care impune ca efectuarea delegării autorității să fie făcută numai până la acele niveluri ierarhice la care este posibilă realizarea controlului îndeplinirii sarcinilor delegate;
- principiul unității de conducere, conform căruia subordonatul delegat nu poate avea ca şef decât pe managerul care l-a delegat cu autoritate.

La nivelul managerilor, delegarea implică următoarele dificultăți: apariția sentimentului de nesiguranță în capacitatea subordonaților de a duce la bun sfârşit ceea ce şi-au asumat; teama că, prin delegare, prestigiul conducătorilor se va diminua; teama că nu vor fi corect şi complet informați asupra aspectelor cele mai importante ale activităților care au fost controlate de subordonați.

La nivelul subordonaților care şi-au asumat responsabilități pot să apară, de asemenea, semne de disconfort: teama că nu vor putea finaliza sarcinile atribuite, nesiguranța legată de delegarea implicită (mai puțin clară în specificații) şi tendința de suprasolicitare.

Cu toate aceste inconveniente, delegarea de competențe şi asumarea de responsabilități s-a dovedit a fi una dintre cele mai performante metode manageriale.

III.6 DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR MANAGERULUI

După McClelland, paradoxul suprem al leadreship-ului este acela că **liderul este acela care trebuie să determine ca toți colaboratorii săi să devină lideri**. În acest efort, managerul - lider trebuie să se preocupe atât propria carieră cât şi de cariera celor pe care îi conduce.

În lucrarea *Développer des compétences de direction*, Marc Thiébaud prezintă o schemă care permite liderului să se autoevalueze şi să parcurgă etapele care îi permit să rămână performant; adaptarea schemei menționate este prezentată în fig. 3.9.

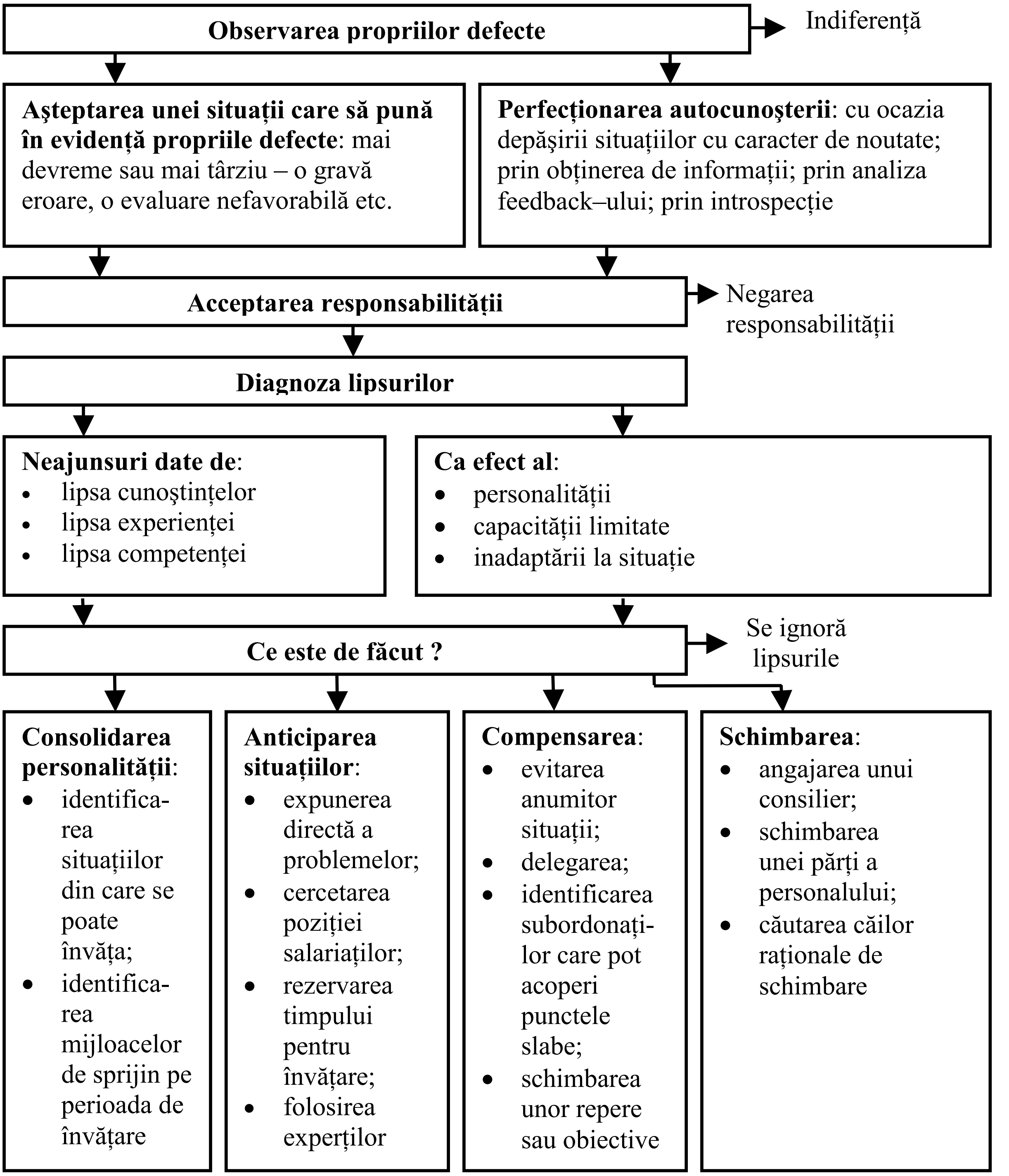


Figura 3.9

În lucrarea *Apprendre à diriger en dirigeant*, Hamid Bouchikhi, citându-l pe Max de Pree, prezintă în revista Gestion din noiembrie 1991 o definiție extrem de concisă şi de interesantă pentru activitatea managerială; acesta spune: "**a conduce este mai întâi o artă, o convingere şi o stare de spirit mai mult decât o listă de lucruri care trebuie făcute. Semnele vizibile a reuşitei acestei arte se exprimă prin practică**".

Referitor la necesitatea managerilor de a învăța continuu, Hamid Bouchikhi face următoarele observații:

- învățarea şi studiul sunt prioritare (emergente);
- învățarea trebuie să fie graduală;
- învățarea este influențată de schemele mentale fixate de experiența trecută;
- procesul învățării determină adaptarea stilului de conducere;
- este deosebit de important a învăța din încercări, din erori şi din eşecuri;
- procesele de învățare trebuie să fie colective;
- a învăța costă.

Mutațiile previzibile în exercitarea funcțiilor manageriale sunt prezentate în Tabelul 3.13, după [30].

Tabelul 3.13

Funcția managerială	**Conținutul mutațiilor**
Planificarea	• Managerii vor consuma mai mult timp pentru planificarea strategică şi mai puțin timp pentru conducerea propriu-zisă a organizației. • Planificarea pe termen lung va avea o mai mare importanță pentru dezvoltarea afacerilor, mediul devenind tot mai complex şi mai dinamic. • Planificarea marilor companii tinde să devină tot mai dependentă de fenomenul globalizării afacerilor. • Tehnicile de planificare, în special cele privind problemele sociale, vor deveni tot mai complexe. • Modelele de simulare computerizată vor fi tot mai des folosite în procesul de elaborare a planurilor de dezvoltare organizațională şi de decizie.
Organizarea	• Structurile organizatorice tind să devină tot mai descentralizate, formându-se grupuri autonome; aceste subsisteme vor fi eliberate de formalism, vor fi mai independente şi mai flexibile în rezolvarea problemelor. • Configurația organizatorică va permite dezvoltarea spiritului antreprenorial, firmele devenind mai creative şi mai uşor de adaptat cerințelor pieței. • Posturile vor fi adaptabile, în funcție de caracteristicile fiecărei persoane, iar structura colectivelor de muncă va deveni o problemă internă. • Problemele complexe cu care vor fi confruntate firmele vor face ca acestea să fie conduse de consilii de administrație sau de comitete manageriale. • Diminuarea autorității va conduce la reducerea importanței nivelurilor ierarhice, la creşterea vitezei de transmitere a informațiilor şi la diminuarea birocrației.

Antrenarea	• Managerii vor fi mai puțin autoritari, facilitând deciziile de grup. • Participarea salariaților la adoptarea deciziilor majore va creşte. • Motivarea va fi dominată de un înalt nivel al necesităților psihologice. • Negocierile vor înlocui autoritatea decizională, cooperarea luând locul conducerii de către manageri. • Cariera profesională se va dezvolta, în măsura în care inițiativa şi creativitatea vor fi predominante.
Controlul	• Descentralizarea şi personalizarea muncii va face controlul mai dificil. • Controlul privind activitatea salariaților va fi mai redus şi va fi axat pe aspectele motivaționale date de condițiile de muncă şi de alți factori. • Angajații vor fi mai responsabili, iar evaluarea se va face printr-o mai precisă evidențiere a rezultatelor. • Indivizii şi colectivele îşi vor elabora propriile sisteme de control şi de evaluare a rezultatelor. • Existența numeroaselor surse de informații va face ca informația să nu mai reprezinte principala resursă a puterii! • Existența numeroaselor surse de informații va face ca informația să fie recepționată corect, fără distorsiuni induse.

Pentru a reuşi, ca manager, nu mai este suficient să fi performant;
pentru a reuşi trebuie să dai dovadă de excelență.

IV. STRATEGII, POLITICI ŞI PLANURI PRIVIND RESURSELE UMANE

IV.1 STRATEGII PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Pentru a se dezvolta, organizațiile sunt nevoite să-şi creeze structuri capabile să anticipeze, cu o mică marjă de eroare, tendințele de evoluție socială, în general, precum şi modificările structurale şi de conținut ale pieței, în special. Planificarea strategică a organizației, inclusiv a fondului resurselor umane, reprezintă cea mai importantă activitate managerială cu efecte pe termen lung. Organizațiile performante alocă resurse materiale şi financiare considerabile în cercetarea, elaborarea strategiilor şi adoptarea politicilor privind resursele umane. Desigur, resursele umane sunt inepuizabile; ştiința utilizării şi planificarea dezvoltării acestui potențial sunt în măsură să-l pună în valoare.

Strategiile de personal au în vedere următoarele aspecte:

- dinamica structurii sociale;
- modificarea gradului de pregătire generală şi de specialitate a populației active, a populației şcolare şi universitare;
- tendințele de dezvoltare a pieței, inclusiv a pieței muncii;
- globalizarea economică şi culturală;
- dezvoltarea şi diversificarea mijloacelor de comunicare;
- creşterea ponderii şi importanței comunicării în ansamblul societății;
- amplificarea ponderii societăților productive şi comerciale cu caracter multinațional şi internațional;
- tendințele de creştere a gradului de socializare a organizațiilor;
- promovarea şi aplicarea conceptului de calitate totală în managementul organizațional;
- creşterea gradului de specializare a unităților productive primare care funcționează în cadrul companiilor integratoare de produse şi servicii;
- modificarea standardelor instituționale, legislative şi de calitate, în contextul previzibilei aderări a României la Uniunea Europeană.

În fața acestor factori de mare complexitate, organizația este obligată să facă evaluări privind propria structură, randamentul fluxurilor de informație şi de resurse, nivelul performanțelor atinse şi de atins, gradul de adaptare a organizației la modificările exterioare, capacitatea personalului de a utiliza noi tehnologii, capacitatea de a finanța propria restucturare, capacitatea de a investi în perfecționare şi în recalificarea personalului etc.

Există mai multe strategii dedicate dezvoltării resurselor umane ale căror caracteristici principale sunt prezentate în Tabelui 4.1. Companiile de mare anvergură adoptă, de regulă, o strategie principală şi una complementară, pentru ca succesul să fie asigurat, chiar în cazul în care transformările externe sunt dramatice sau imprevizibile. Pe de altă parte, adoptarea unei singure strategii privind dezvoltarea resurselor umane nu poate asigura capacitatea de reacție a firmei la toți factorii de mediu la care aceasta este supusă.

Strategiile privind resursele umane parcurg, logic, treptele: evaluarea organizației în ansamblul său (cultură şi obiective), evaluarea potențialului uman (performanțe şi contraperformanțe), estimarea capacității de autodezvoltare şi de creştere asistată a

personalului, evaluarea costurilor privind restructurarea grupelor de muncă, evaluarea costurilor şi oportunităţii de a recruta şi selecta noi segmente de personal; urmează, în mod firesc, evaluarea efectelor previzibile care vor decurge din măsurile deja menţionate. Acest ansamblu de activităţi este cunoscut sub denumirea de planificare strategică. O schemă simplă pentru etapele strategiei de personal este prezentată în fig. 4.1.

Tabelul 4.1

STRATEGIA	CARACTERISTICI PRINCIPALE
Resuse umane – organizaţie	Resursele umane sunt considerate cauza (variabila) iar performanţele organizaţiei reprezintă efectul (funcţia); construirea structurii de personal determină structura organizaţiei; politica şi practica managerială privind resursele umane determină cultura organizaţiei; investiţiile în resursele umane sunt considerate primare; inerţia personalului la schimbările exterioare trebuie compensată prin investiţii prealabile, pentru calificarea superioară a personalului existent la un moment dat.
Socializarea organizaţională	Organizaţia are în vedere satisfacerea aspiraţiilor şi nevoilor salariaţilor pe termen mediu şi lung (antrenare, integrare, motivare şi salarizare după performanţă, echitate, nediscriminare, asigurarea condiţiilor optime de muncă, asigurarea securităţii muncii); adoptarea acestei (unice) strategii poate să surprindă firma, în cazul în care evoluţia mediului exterior este dramatică.
Dezvoltarea prin investiţii	Organizaţia optează pentru investiţii consistente în dezvoltarea potenţialului uman propriu; se asigură, în acest fel, stabilitatea salariaţilor, inovaţiile tehnologice sunt uşor de preluat, adaptabilitatea la cerinţele pieţei este asigurată.

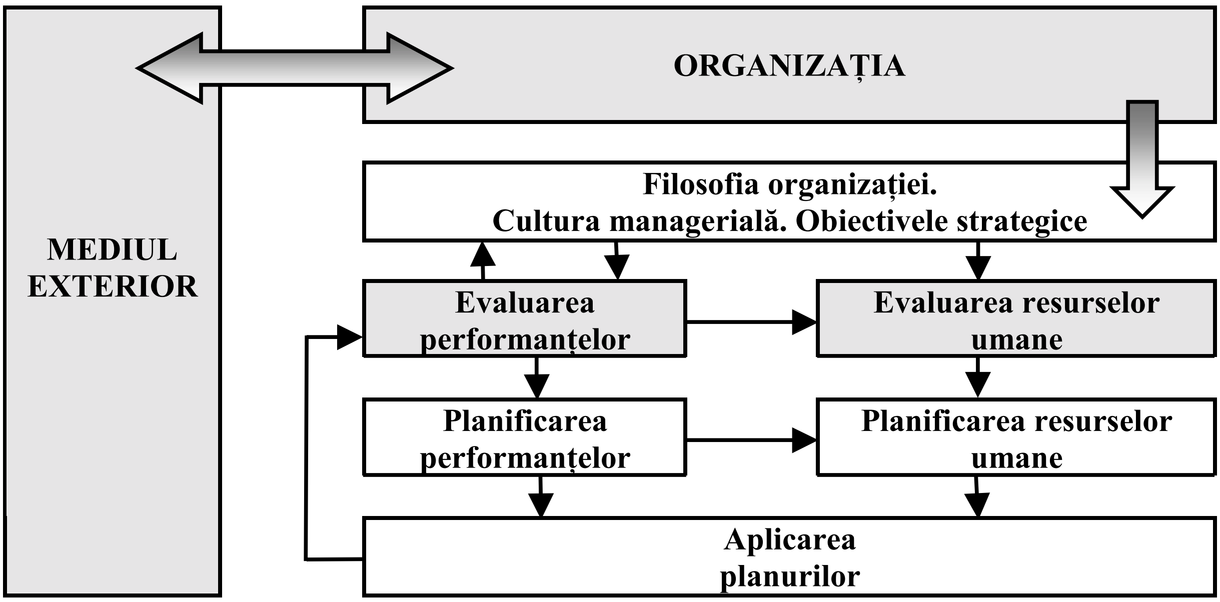


Figura 4.1

Strategia dezvoltării prin investiţii pe care o ilustrează schema din fig. 4.1 demarează prin evaluarea performanţelor; etapa constă în determinarea capacităţii de transformare a resurselor organizaţiei şi potenţialului personalului. Pe această bază, urmează etapa de

prognoză pentru activitatea întregii organizaţii şi, în consecinţă, resurselor umane. Etapele de evaluare, stadiul prognozei şi planificarea resurselor de care organizaţia va avea nevoie se încheie cu alocarea resurselor fiinanciare, cu investiţiile. Feedback –ul este asigurat de o nouă evaluare, de o nouă confruntare cu piaţa după care ciclul se reia. Este evident faptul că variantele de strategie privind resursele umane (resurse umane – organizaţie, respectiv dezvoltarea prin investiţii) sunt coroborate cu strategia generală a organizaţiei; deşi generoasă, strategia prin socializare organizaţională este favorabilă angajaţilor, dar comportă un risc pentru organizaţiile aflate în criză. În actuala etapă de dezvoltare tehnologică şi socială este deosebit de importantă concordanţa dintre obiectivele strategice ale organizaţiei cu cele privind resursele umane; deşi, în aparenţă, acestea sunt cvasidivergente, doar împletirea lor poate garanta dezvoltarea armonioasă a întregului ansamblu. După cum este menţionat frecvent în literatura de specialitate, doar concordanţa dintre obiectivele strategice de personal cu cele generale ale firmei permite menţinerea acesteia în competiţia cu firmele concurente.

În strategia privind resursele umane, un loc important îl deţine evaluarea structurii şi potenţialului acestui fond strategic. În general, pot fi identificate patru segmente de personal: angajaţii cu performanţe înalte şi cu potenţial de dezvoltare, angajaţii cu performanţe medii şi înalte - fără potenţial de dezvoltare, angajaţii cu performanţe aleatoare şi angajaţii cu probleme de adaptare şi cu potenţial redus de perfecţionare (fig. 4.2, adaptare după [28]).

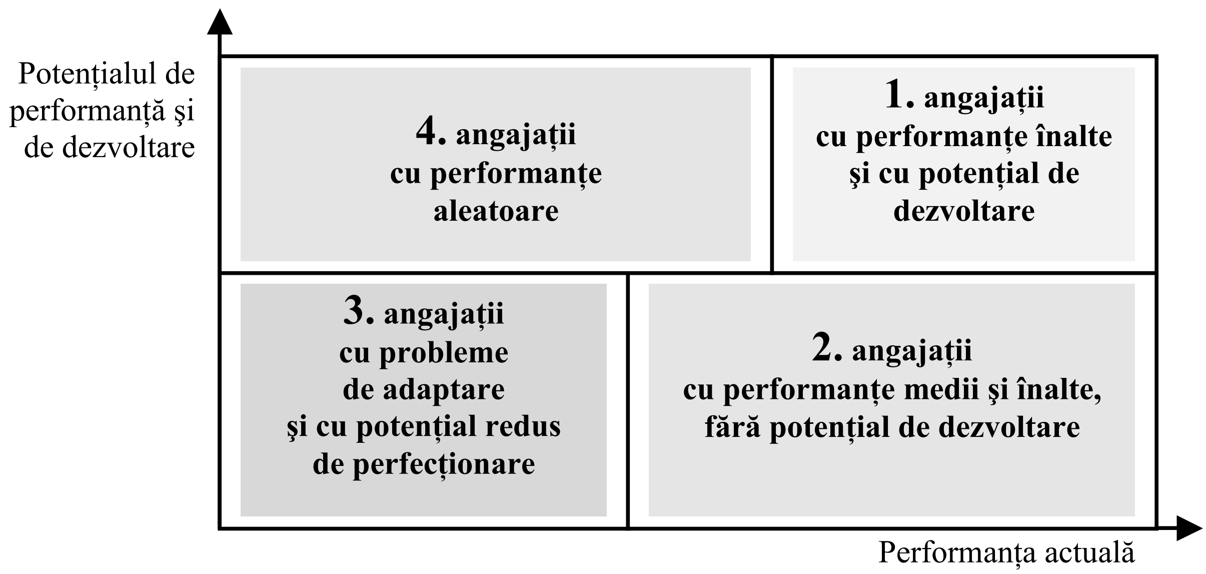


Figura 4.2

Grupul “1”, redus numeric, după distribuţia Gauss – normală, conferă organizaţiei capacitatea de abordare a obiectivelor majore, de avangardă, care produc profit, care conferă prestigiu şi asigură siguranţă pentru viitor. Grupul “1” este al celor “care ajung departe” – “high flyers”). Grupul “2” are dimensiuni apreciabile şi reprezintă componenta care asigură stabilitate, mai ales pentru organizaţiile ale căror obiective sunt tradiţionale. Al treilea grup este eterogen; în compunerea lui intră persoane cu posibilităţi de exprimare limitate, persoane care au dificultăţi privind integrarea sau care nu se acomodează la schimbările mediului intern şi extern. Printre acţiunile sale strategice, organizaţia trebuie să identifice indivizii care au probleme de adaptare şi să găsească mijloacele de recuperare şi de integrare adecvate. În ceea ce priveşte incapacitatea de perfecţionare a angajaţilor respectivi, departamentului resurselor umane îi revine sarcina de a identifica posturile cele mai potrivite pentru aceştia. Putem considera că, în acest grup se află şi indivizii care au atins propria limită de competenţă. Indivizii cu performanţe aleatoare (grupul “4”) vor intra într-un program sistematic de

monitorizare; în acest fel, se pot determina atât disfuncționalitățile organizației cât şi carențele de pregătire ale respectivilor salariați. Evaluarea organizației şi a fondului resurselor umane pune, astfel, în evidență călile de urmat, pentru ca riscurile şi accidentele care pot surveni în evoluția de ansamblu să nu fie majore.

Strategiile privind resursele umane vizează ținte limitate sau majore. Ț

- prefigurează activităţile concrete privind recrutarea, selecţia, angajarea şi integrarea profesională;
- confirmă concordanţa strategiei generale cu strategia de personal;
- se referă la toate segmentele de personal;
- sunt transparente pentru angajaţi, în măsura în care acest aspect nu prejudiciază firma în raport cu concurenţii acesteia;
- sunt transparente necondiţionat, pentru responsabilii diferitelor departamente ale organizaţiei;
- sunt elaborate de managerii organizaţiei, cu ajutorul tuturor angajaţilor care dovedesc interes şi competenţă în materie.

Este evident faptul că politicile de personal sunt determinate c
organizaţiei care, pe cale de consecinţă, influenţează cultura acesteia.

prac
perm

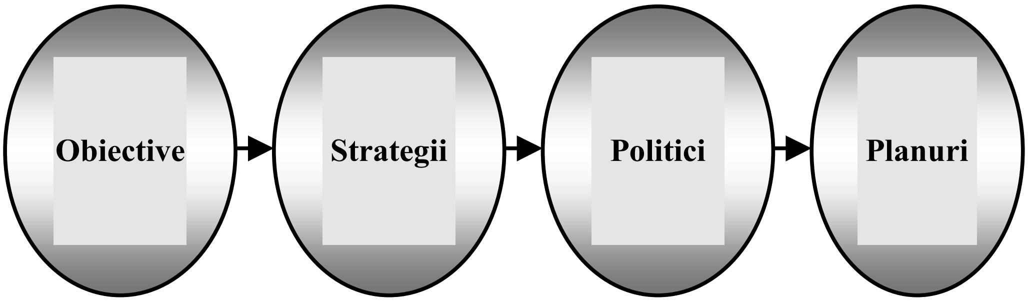


Figura 4.5

Printre politicile frecvent aplicate de companiile şi instituţiile performante, enumer
şanselor egale, politica de integrare institu

Principiile planificării resurselor umane sunt simple: a) planificarea resurselor umane trebuie cuantificată prin indicatori numerici, calitativi şi financiari; b) planificarea (cantitativă şi calitativă) trebuie să fie exactă, în măsura în care prognoza pe termen lung a organizaţiei a fost efectuată cu rigurozitate (abaterile tolerate faţă de estimări pot fi cuprinse între 5 – 10 %).

Tabelul 4.2

Politici de personal	Caracteristici
Politica şanselor egale	organizaţia acordă tuturor angajaţilor şanse de evoluţie sensibil egale şi oportunitatea de a se manifesta profesional şi social în aceeaşi măsură; nici o discriminare nu este admisă; costurile acestei politici sunt ridicate; este asigurat gradul de stabilitate şi prestigiul organizaţiei
Politica de integrare instituţională	organizaţia aplică programe pentru perfecţionarea profesională a tuturor angajaţilor; alte programe urmăresc dezvoltarea carierei angajaţilor (sunt aplicate permutări de personal, recalificări, adaptări la noile condiţii de muncă etc.); angajaţii sunt parte în procesul elaborării strategiei de dezvoltare instituţională
Politica paternalistă	organizaţia face toate eforturile pentru a se evita şomajul şi, dacă acest lucru nu este posibil, depune eforturi pentru găsirea locurilor de muncă pentru persoanele disponibilizate (unele firme transferă personalul disponibilizat din marile unităţi la subunităţile satelit); organizaţia depune toate eforturile pentru asigurarea protecţiei şi securităţii muncii; organizaţia se preocupă de problemele sociale ale angajaţilor
Politica participativă	organizaţia acordă o parte semnificativă din profit angajaţilor care participă activ la dezvoltarea planurilor şi programelor acesteia; concertarea angajaţilor reprezintă elementul cheie al performanţelor generale; aspectele sociale pentru ansamblul personalului sunt considerate ca fiind secundare
Politica motivării	organizaţia iniţiază programe pentru integrarea şi antrenarea angajaţilor şi pentru realizarea obiectivelor startegice; participarea la profit este garantată, în măsura în care salariaţii se implică direct şi îşi pun în valoare competenţele şi abilităţile
Politica acceptării primatului organizaţiilor sindicale	organizaţia identifică mijloacele prin care se subordonează, din punct de vedere social, obiectivelor sindicatelor; punctul de plecare îl reprezintă acordurile de bază cu aceste structuri, în vederea atingerii obiectivelor strategice
Politica protecţionistă	organizaţia se protejează pe sine însăşi, ca entitate, urmărind promovarea acelor segmente de personal care se dovedesc capabile de performanţe înalte, de eficacitate şi de eficienţă; organizaţia urmăreşte reducerea cheltuielilor de personal, prin eliminarea indivizilor care nu pot atinge standardele de performanţă impuse
Politica standardelor de performanţă	organizaţia sprijină şi promovează personalul care dovedeşte performanţă şi identifică mijloacele pentru generalizarea fenomenului; rigurozitatea politicii conferă prestigiu şi stabilitate; în aceste cazuri, de regulă, cifra de afaceri nu creşte vertiginos, dar creşte, chiar dacă perturbaţiile mediului exterior sunt majore

După însuşirea de către managerii firmei a direcţiilor strategice şi politicii adoptate privind resursele umane, cele mai fireşti întrebări pe care specialiştii departamentului resurselor umane trebuie să şi le pună sunt următoarele:

- care sunt categoriile de personal pe care trebuie să le selectăm?
- care este efectivul de personal pe care trebuie să-l selectăm?
- suntem în măsură să efectuăm singuri selecţia?
- care este cea mai potrivită modalitate ca şefii departamentelor beneficiare de infuzia de resurse umane să participe la procedurile de selecţie?
- care sunt standardele pe care le impunem pentru procesul de selecţie?
- care este cea mai indicată firmă care poate face selecţia, în conformitate cu standardele organizaţiei noastre?
- care sunt mediile din care se poate face selecţia?
- care sunt şansele ca o parte din personalul actual să poată fi recalificat?
- care sunt reglementările legale care permit disponibilizarea personalului?
- care sunt costurile cerute de recrutarea, selecţia, angajarea şi integrarea noului segment de personal?
- (**atenţie!)** cum se va proceda cu persoanele disponibilizate?
- (**atenţie!)** care sunt costurile sociale şi financiare antrenate de disponibilizarea unor salariaţi?
- care sunt avantajele (cuantificate) care rezultă prin disponibilizare?

Găsind răspunsurile la aceste probleme, managerii departamentului resurselor umane pot pune în aplicare etapele planificării personalului (fig. 4.6).

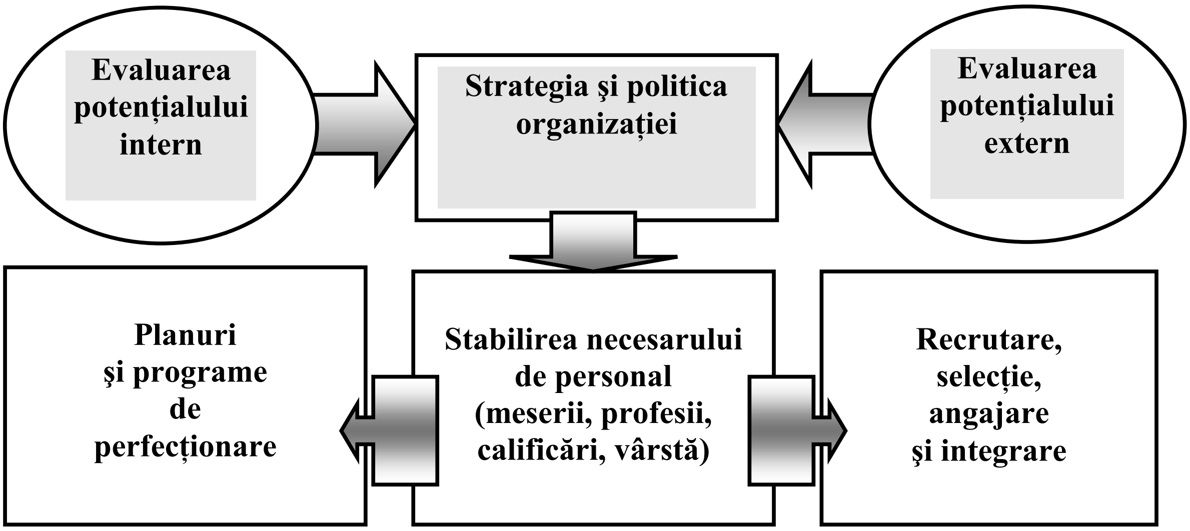


Figura 4.6

Din schema prezentată mai sus rezultă că planificarea resurselor umane este în interdependenţă cu planificarea organizaţională şi este succesivă acesteia. După Michael Armstrong, "succesul planificării resurselor umane este determinat de raportul acesteia cu planificarea strategică a organizaţiei".

Printre metodele analitice de estimare a necesarului de personal se numără, în primul rând, studiul fişelor competenţelor angajaţilor, pentru fiecăreia dintre subunităţile organizaţiei. Modelul acestui instrument de lucru este prezentat în fig. 4.7 ş11ţ.

Activităţi/Sarcini Numele salariatului	S_1	S_2	...	S_n
A				
B				
C				
....				
N				

Fig. 4.7

I se atribuie fiecărui angajat, de la A la N, pentru fiecare activitate (S_1, S_2, ..., S_n), un punctaj între 0 şi 4, cu semnificaţia:

0 puncte – angajatul nu deţine nivelul profesional cerut de natura sarcinii;

1 punct – angajatul nu cunoaşte în ce constă sarcina, dar are nivelul profesional de bază;

2 puncte – angajatul cunoaşte sarcina în general;

3 puncte – angajatul ştie bine ce are de făcut;

4 puncte – anagajatul cunoaşte foarte bine sarcina.

Fişa permite determinarea numărului persoanelor competente pentru realizarea mai multor sarcini de producţie şi a numărului persoanelor competente să desfăşoare un singur gen de activitate.

Pe de altă parte, conţinutul planurilor privind resursele umane depinde de etapa în care se află firma (debutul, creşterea, atingerea performanţelor maxime şi declinul). Ilustrarea evoluţiei indicatorilor funcţionali şi de performanţă pe care firma îi poate înregistra este prezentată în fig. 4.8.

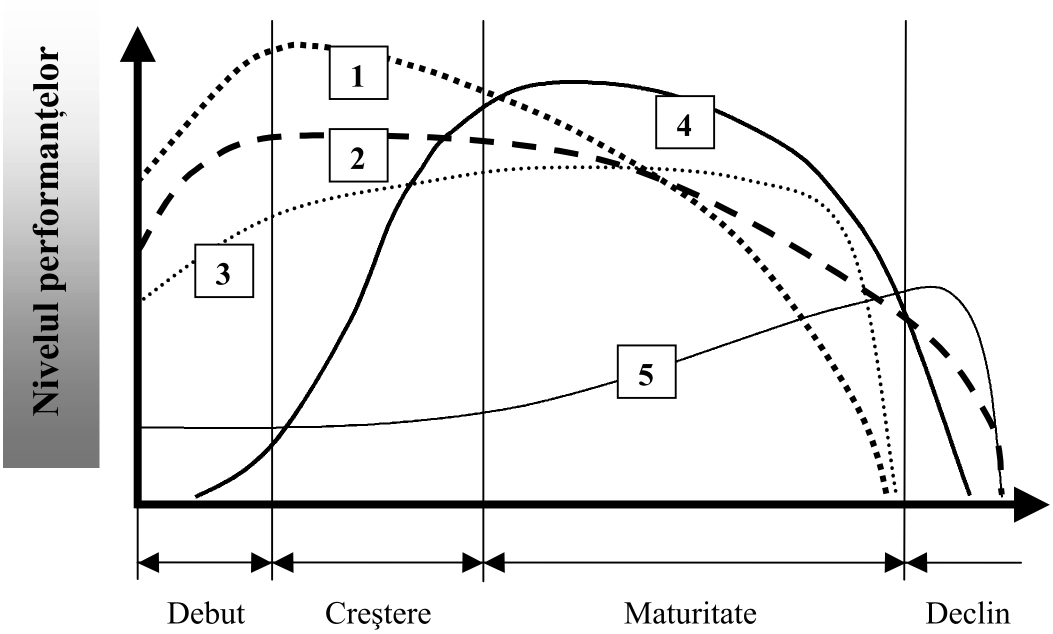


Figura 4.8

În figura 4.8, fără a fi reprezentate scările valorice absolute, 1- reprezintă variația investițiilor de capital, 2 – cheltuielile curente de personal, 3 – cheltuielile cu prognoza şi cu planificarea personalului, 4 – variația profitului şi 5 – cheltuielile cu activitățile de marketing. Se observă că investițiile totale privind personalul sunt importante; de asemenea, sunt absolut necesare cheltuielile de marketing (prospectarea pieței, dezvoltarea relațiilor cu furnizorii, cu beneficiarii, cu agențiile guvernamentale, dezvoltarea relațiilor publice ş.a.); deşi rata profitului nu creşte spectaculos, important este ca durata de viață a companiei să fie cât mai îndelungată, pentru a satisface atât nevoia de produse şi de servicii cerute de piață cât şi nevoile sociale.

Planificarea personalului este o activitate pe termen lung, iterativă şi complexă; pe lângă întrebările enumerate mai sus, sunt luate în considerare:

- oferta de resurse umane;
- cererea netă de resurse umane;
- primatul dintre tinerețe/entuziasm/costuri reduse/lipsă de experiență - maturitate/experiență/costuri ridicate/autosuficiență;
- legislația privind pensionarea.

Schema unui plan complex privind dezvoltarea resurselor umane este prezentată în fig. 4.9 (după L.L.Byars şi L.W. Rue, citați în [28]). Autorii menționați subliniază corelarea necesară dintre planificarea organizațională şi planificarea resurselor umane.

Se poate remarca faptul că raportul dintre cererea de resurse umane (numeric şi pe categorii), dedusă din obiectivele organizației şi din obiectivele subsistemelor acesteia, pe de o parte şi necesitățile nete de resurse umane, pe de altă parte este diferit de unitate; "intrările" şi "ieşirile" din sistem nu pot fi anticipate cu mare acuratețe, datorită unui anumit grad natural de mobilități. De altfel, marile companii preferă să aibă un uşor surplus de personal, pentru a face față eventualelor suplimentări de produse şi de servicii cerute de piață.

IV.4 PROGNOZA RESURSELOR UMANE

Prognoza resurselor umane face parte din activitățile manageriale strategice ale organizației (fig. 4.10). Se doreşte dimensionarea fondului resurselor umane, în raport cu viitoarele activități care vor decurge din strategiile adoptate la un moment dat. Sunt cunoscute numeroase tehnici de previziune/prognoză privind necesarul de personal, pentru perioade medii şi lungi de timp.

Dintre metodele intuitive de prognoză a resurselor umane, cele mai cunoscute sunt metoda Delphi şi metoda brainstorming – ului. Metodele analitice cunoscute şi aplicate cu succes sunt: extrapolarea, cercetarea operațională şi metoda balanței.

Prezentăm mai jos două dintre aceste metode: metoda Delphi – aplicată de organizațiile la care specificul lor face dificilă cuantificarea volumului activităților viitoare şi metoda extrapolării – aplicată de organizațiile care au previzionate activități cuantificabile ca volum.

Metoda Delphi constă în consultarea iterativă a membrilor unui grup de experți, până la obținerea consensului. Pregătirea studiului privind prognoza resurselor umane porneşte de la elaborarea unui chestionar în care sunt formulate: întrebările legate de structura şi de funcționalitatea organizației, întrebări privind structura şi calificarea personalului la momentul dat, solicitările privind semnalarea şi explicarea fenomenelor critice, posibilele oportunități de dezvoltare organizațională, necesarul de personal (numeric, pe calificări), estimările privind costurile viitoare de personal şi altele. Experții prezintă moderatorului răspunsurile şi opiniile proprii, privind fiecare problemă pusă în discuție. Existând, firesc, opinii divergente;

moderatorul cere experţilor să argumenteze anumite aspecte, să indice căi, mijloace şi soluţii pentru apropierea opiniilor. După cristalizarea unor puncte din chestionarul prim se elaborează

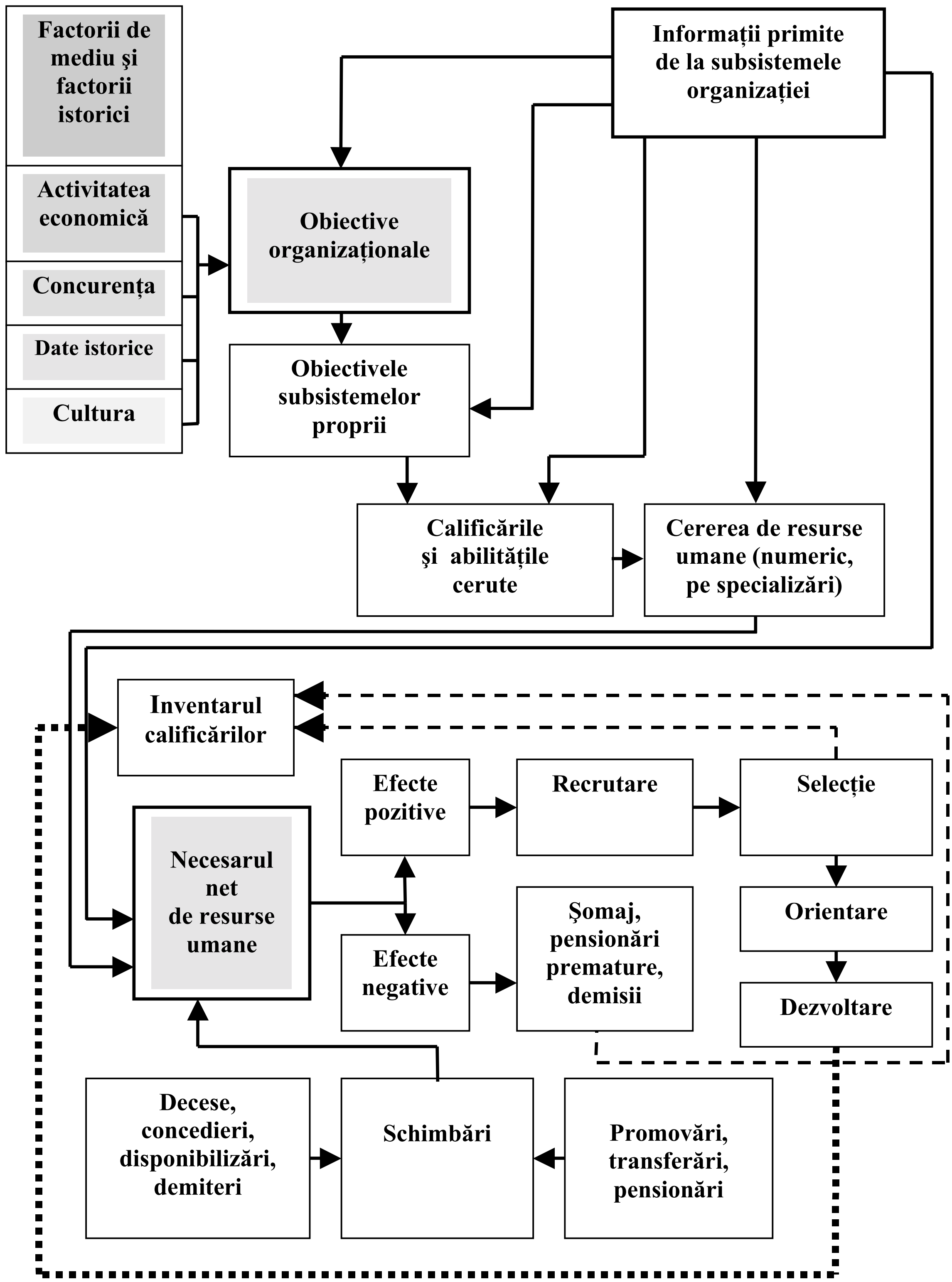


Figura 4.9

un al doilea chestionar, mai rafinat, în scopul detalierii prognozei. După numeroase iteraţii, eliminându-se opiniile care nu întrunesc consensul şi/sau care constituie excepţii, moderatorul

– specialist în politici privind resursele umane – constată o bună concordanţă a opiniilor tuturor experţilor şi, în consecinţă, propune elaborarea prognozei resurselor umane. Este de subliniat faptul că această prognoză trebuie să fie în concordanţă cu prognoza privind resursele materiale şi financiare şi, mai ales, cu tendinţele de evoluţie economică, socială, tehnologică şi de piaţă (a se revedea interdependenţele prezentate în fig. 4.9).

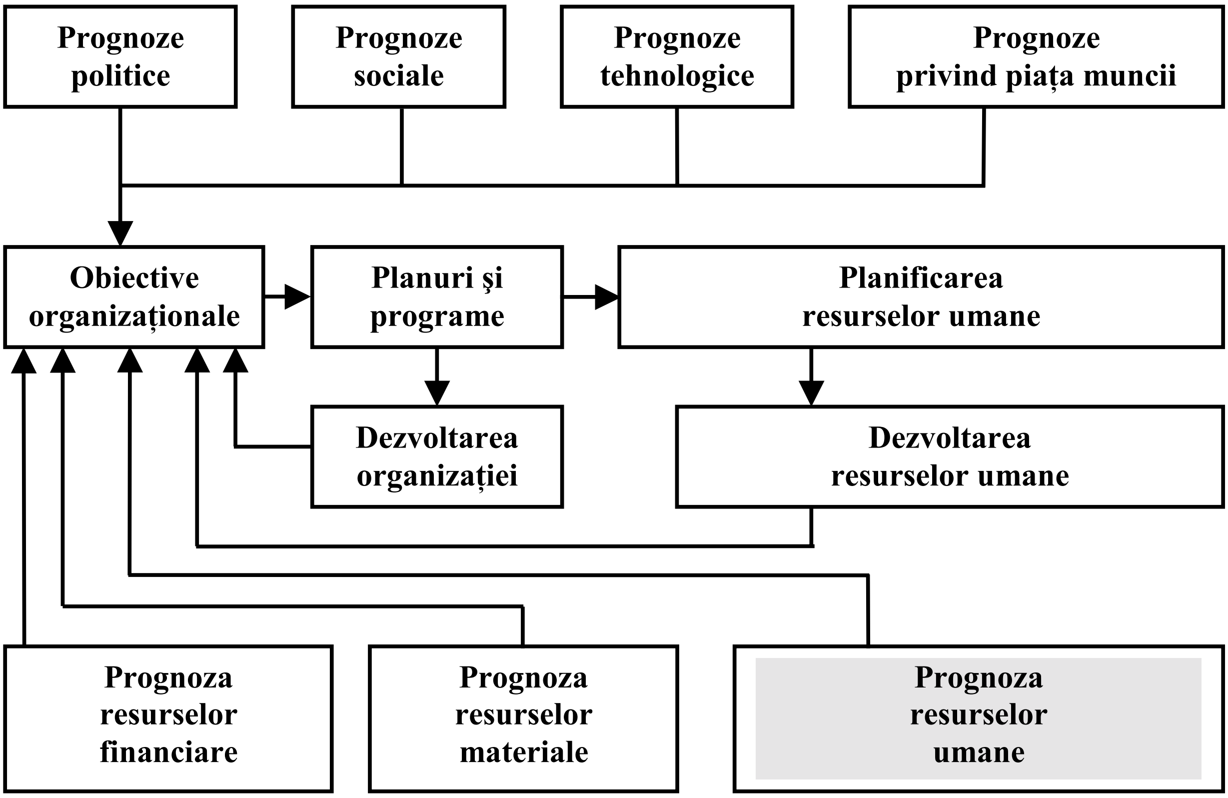


Figura 4.10

Metoda extrapolării porneşte de la evaluarea dinamicii cifrei de afaceri şi a productivităţii muncii, pentru perioade semnificative de timp. Exemple de lucru, cu valori relative şi absolute oarecare, sunt prezentate în Tabelul 4.3 şi în Tabelul 4.4. În acest fel, sunt identificate colectivele de muncă performante şi cele care prezintă probleme de ritm sau de adaptare la tehnologiile folosite; se măsoară, de asemenea, durata operaţiilor pentru diferitele activităţi, pe grupe de lucrători şi pe indivizi. Un indicator care permite redimensionarea cifrei de personal este "norma de nivel" §43ţ, adică raportul dintre "valoarea adăugată" şi numărul lucrătorilor. Aceste evaluări permit: identificarea viciilor de organizare şi de comunicare, identificarea indivizilor care sunt subîncărcaţi, respectiv supraîncărcaţi şi, nu în ultimul rând, a indivizilor care manifestă grevă de zel. Cunoscând volumul activităţilor anticipate şi ieşirile previzionate de personal, se redimensionează fondul resurselor umane.

Prognoza de personal poate să conducă la creşteri sau la descreşteri, în raport cu fondul resurselor umane la momentul analizei. Organizaţiile de mici dimensiuni optează pentru subdimensionarea resurselor, faţă de cele indicate prin prognoză, pentru ca, în urma unor evoluţii dramatice ale pieţei, organizaţia să nu intre în declin. Aceste firme analizează cu rigurozitate fiecare posibilă influenţă asupra viitorului organizaţiei, astfel încât viitoarea structură de personal să fie temeinic justificată. Organizaţiile de mari dimensiuni, cvasistabile, prognozează fonduri mai mari de resurse, inclusiv umane, pentru că au capacitatea de a se dezvolta prin obiective, planuri şi programe alternative.

Tabelul 4.3

Anul	Cifra de afaceri (%)	Productivitatea muncii (%)
1992	100	100
1993	95	87
1994	91	83
1995	85	89
1996	97	92
1997	112	94
1998	134	102
1999	132	121
2000	137	119

Tabelul 4.4

Indicatorul	1997	1998	1999
Cifra de afaceri (mil. lei)	2745.6	2389.8	2877.6
Profit (mil. lei)	38.9	123.4	79.5
Productivitatea muncii pe un lucrător din sectoarele operative (mil. lei)	176.5	194.3	266.3
Productivitatea muncii pe un angajat (mil. lei)	157.6	179.8	237.6
Efectiv de personal (calificarea 1)	236	198	176
Efectiv de personal (calificarea 2)	126	104	186
Efectiv de personal (calificarea 3)	37	35	28
Efectiv de personal (calificarea 4) …	87	76	82
Efectiv total de personal	486.6	413	462

IV.5 TENDINȚE ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

Transformările pe care le va aduce deceniul deja început sunt conturate: dezvoltarea organizațiilor multinaționale şi internaționale, deschiderea cvasitotală a pieței muncii, dezvoltarea accesului la informație, creşterea gradului de specializare a companiilor şi creşterea interdependenței dintre acestea, promovarea tehnologiilor nepoluante, schimbări ale mediului înconjurător - ca urmare a exploatării intensive anterioare, diminuarea resurselor primare convenționale, creşterea gradului de pregătire generală şi de specialitate a populației active, promovarea şi generalizarea aplicării standardelor de calitate şi de performanță pentru bunuri şi servicii etc.

Marile companii sunt compuse, de regulă, din zeci de unități cvasi-independente de mici dimensiuni; declinul unei unități nu va putea antrena căderea companiei care este capabilă să solicite unei alte unități, în timp extrem de scurt, să preia angajamentele/contractele inițial asumate de către prima. Dezvoltarea întreprinderilor mici şi mijlocii reprezintă avantaje importante: angajarea unui segment mai mare din populația activă şi, implicit, reducerea şomajului, posibilitatea adaptării firmei la cerințele pieței şi utilizarea judicioasă a resurselor de energie primară; de asemenea, firmele de mici dimensiuni dovedesc flexibilitate structurală şi pot utiliza forța de muncă în regim modular (activități la domiciliu, activități cu program de lucru redus, activități temporare). Costurile administrative şi manageriale pentru întreprinderile mici şi mijlocii sunt mult mai reduse, în termeni relativi, comparativ cu cele pe care le înregistrează unitățile cu mii de angajați.

Personalului angajat în activităţi de execuţie i se va cere, din ce în ce mai frecvent, să îşi asume răspunderea pentru calitatea produselor şi serviciilor realizate şi, în plus, să se asocieze procedurii de adoptare a deciziilor manageriale. Executanţii devin, treptat, persoane de decizie; asistăm la un transfer de responsabilitate şi de putere. Procesul poate fi explicat prin faptul că managerii nu mai pot cuprinde problemele în toată complexitatea lor; satisfacţiile morale şi profesionale ale angajaţilor cresc, această motivaţie fiind cel puţin la fel de puternică ca motivaţia creşterilor salariale. Trecerea treptată de la activităţi de execuţie la activităţi de tip decizie – execuţie presupune personal superior calificat; raportul dintre activităţile practice/senzoriale/motrice şi cele intelectuale se modifică (în fig. 4.11: 1 – ponderea activităţilor practice, motrice şi senzoriale, 2 – ponderea activităţilor intelectuale şi 3 – costurile privind formarea continuă).

Un alt aspect care va produce modificări ale managementului resurselor umane îl constituie faptul că mecanizarea, automatizarea şi informatizarea proceselor tehnologice, tipizarea, modularizarea şi standardizarea produselor şi serviciilor conduc la dobândirea unui statut profesional superior pentru angajat. Pregătirea de specialitate revine din ce în ce mai mult centrelor de perfecţionare ale companiilor sau, mai ales, unor structuri de perfecţionare şi formare continuă organizate în cadrul universităţilor.

Mutaţiile privind structura activităţii personalului sunt completate de mutaţiile privind natura muncii acestuia: din executant, angajatul devine operator, dispecer, moderator etc. Un tot mai mare segment al populaţiei active va lucra în domenul serviciilor, în informatică, în cercetarea fundamentală sau aplicativă, operând cu tehnici, tehnologii, metode, limbaje şi programe de calcul noi. Stăpânirea limbilor străine a devenit deja o condiţie firească pentru numeroase activităţi, nu atât pentru comunicare directă cât, mai ales, pentru informare.

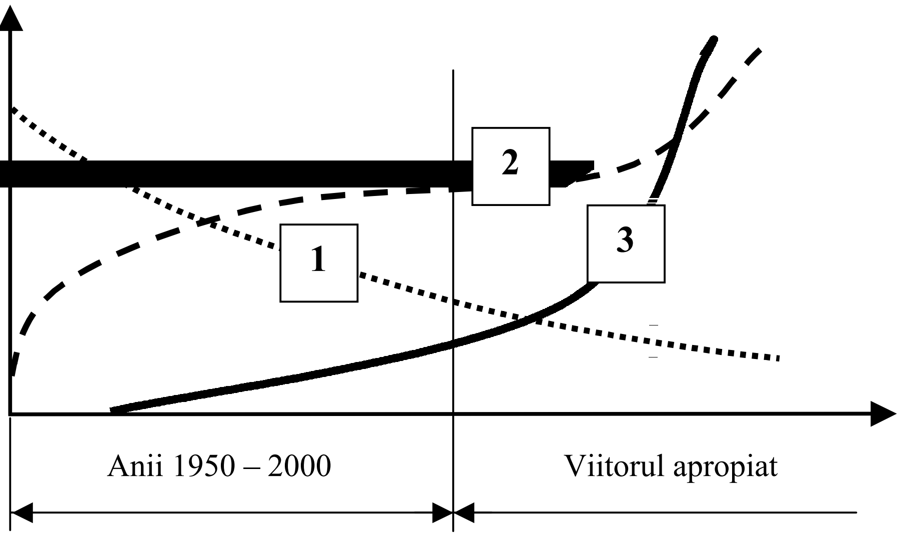


Figura 4.11

O altă caracteristică a momentului actual şi celor care vor urma este dispariţia unor profesii din cele aproximativ 25.000 existente în prezent [30] şi apariţia altora. Experţii în audit, creatorii de imagine, analiştii, moderatorii, consilierii etc. au devenit deja specialişti fără de care nici o organizaţie nu mai poate progresa. Timpul de lucru este destinat din ce în ce mai mult studiului, pregătirii şi organizării, în defavoarea activităţilor practice.

Aceste trăsături definitorii pentru viitorul resurselor umane au condus la modificări manageriale de substanţă:

- organizaţia este concepută ca un sistem cu mărimi de intrare şi mărimi de ieşire, funcţiile ei fiind modelate după caracteristicile acestora din urmă;

- pentru manageri, planificarea strategică devine activitate prioritară;
- tehnicile de planificare, inclusiv prin simulare, devin din ce în ce mai rafinate şi mai cuprinzătoare;
- deciziile manageriale se descentralizează;
- rolul consiliilor de administrație creşte;
- deciziile strategice se vor adopta prin consens;
- pentru valorificarea optimă a potențialului uman, posturile de lucru vor fi adaptate calificărilor şi competențelor indivizilor;
- pregătirea psihologică a personalului va avea aceeaşi pondere cu pregătirea de specialitate;
- organizațiile sindicale vor face parte din ansamblul forurilor şi persoanelor care adoptă decizii majore;
- stilul managerial autoritar va fi înlocuit cu proceduri de negociere;
- se va extinde regimul prestărilor de servicii în regim contractual individual, prin particularizarea contractului colectiv de muncă;
- evaluarea rezultatelor muncii se va face, de regulă, de înşişi angajații;
- autoevaluarea reprezintă deja o pârghie managerială eficientă;
- evaluarea globală a rezultatelor activităților va fi posibilă prin informatizarea organizației;
- programe expert vor asista managerii în adoptarea deciziilor majore.

V. DEFINIREA ŞI ANALIZA POSTURILOR

V.1 DEFINIREA POSTURILOR

Postul reprezintă componenta primară a structurii organizatorice şi funcţionale a organizaţiei. Gruparea posturilor conduce la realizarea structurilor numite, după caz: colective, ateliere, birouri, servicii, secţii, departamente, direcţii generale, direcţii şi altor entităţi de rang superior. Pentru individ, postul reprezintă suma activităţilor pe care acesta trebuie să le presteze în coordonate spaţiale şi de timp bine determinate**.** Prin "fişa postului" sunt descrise cantitativ şi calitativ atribuţiile salariatului, condiţiile de muncă, durata activităţii zilnice, recompensele ş.a. Ca urmare a efectuării în condiţii contractuale a sarcinilor postului, indivizii sunt salarizaţi. Datorită faptului că postului îi corespund anumite caracteristici funcţionale, persoanei care îl ocupă îi revin funcţiile/atribuţiile corespunzătoare. Astfel, salariaţii au anumite "funcţii" adică poziţii/ranguri ierarhice determinate, acompaniate de responsabilităţile aferente. Văzute prin ochiul salariaţilor, posturile reprezintă ele însele jaloanele care marchează evoluţia profesională, statutul în cadrul organizaţiei, premisele pentru asigurarea câştigurilor salariale. Ocuparea anumitor posturi conferă salariaţilor sentimentul realizării profesionale, mijlocul de afirmare, motivaţia pentru perfecţionare, posibilitatea de progres pe plan profesional şi social. Alte posturi, absolut utile pentru asigurarea funcţionalităţii organizaţiei, pot fi privite ca neatrăgătoare, ingrate, respingătoare chiar; pentru ca şi acestea să fie ocupate cu personal competent şi motivat, şefii departamentelor cărora acestea le aparţin trebuie să găsească mijloacele pentru atenuarea şi compensarea disconfortului dat de caracteristicile care creează reacţia de respingere.

Postul poate fi definit ca fiind un grup de poziţii sau situaţii care sunt identice în privinţa sarcinilor lor principale sau, după H. Inohara, "postul este un grup de poziţii similare privind sarcinile şi îndatoririle".

Postul este, după alţi autori, ansamblul sarcinilor, activităţilor şi responsabilităţilor care presupun un anumit grad de calificare şcolară (universitară) şi profesională.

Experienţa managerială în domeniul resurselor umane acumulată în ultimii zeci de ani a demonstrat că performanţele organizaţiei sunt asigurate pe termen lung, dacă fiecărui post îi sunt atribuite competenţe atractive pentru salariaţi; motivarea acestora, nu în toate cazurile prin majorări salariale, este mijlocul prin care organizaţia îşi asigură capacitatea de producţie, de inovare şi de menţinere la standardele pieţei.

Definirea posturilor reprezintă activitatea de proiectare a obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi resonsabilităţilor salariaţilor care şi le vor asuma.

Sarcina proiectării posturilor revine managerilor organizaţiei, atât la înfiinţarea acesteia, precum şi pe toată durata activităţii.

Premisele care permit definirea posturilor sunt:

- necesitatea realizării activităţilor curente cu altă specificaţie;
- necesitatea realizării unor activităţi de factură nouă pentru organizaţie;
- rezultatele analizei grupului de manageri referitoare la restructurarea organizaţiei;
- rezultatele analizei ofertei de personal pe care o poate asigura piaţa muncii;
- rezultatele analizei efectelor pozitive sau negative pentru organizaţie pe care structurarea inaugurală sau restructurarea ulterioară le implică;
- rezultatele analizei efectelor pozitive sau negative pentru salariaţi şi pentru mediul social pe care transformările structurale le induc.

Acestor premise le pot fi asociate întrebările:

- care sunt motivele majore care justifică definirea a noi posturi?
- cine stabileşte câte posturi sunt necesare?
- cine proiectează noile posturi?
- ce resurse materiale şi financiare trebuie alocate noilor posturi?
- ce efecte sunt preconizate a se produce prin crearea noilor posturi?

Procesul de definire/proiectare a posturilor este dinamic, interactiv şi iterativ. Câteva argumente care susțin afirmația de mai sus sunt prezentate în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1

Caracteristica definirii posturilor	Argumente
Proces dinamic	1. Definirea/proiectarea posturilor este condiționată de realizările (de evoluția sau de involuția) organizației 2. Definirea/proiectarea posturilor este condiționată de transformările tehnologice din domeniul de activitate al organizației 3. Definirea/proiectarea posturilor este condiționată de raportul dintre oferta şi cererea de pe piața forței de muncă 4. Definirea/proiectarea posturilor este condiționată de gradul de şcolarizare a populației active
Proces interactiv	1. Organizația are capacitatea de a satisface solicitările de locuri de muncă pentru un anumit segment social 2. Comunicarea dintre organizație şi oficiile pentru forța de muncă neocupată este benefică pentru părțile aflate în proces 3. Creşterea gradului de şcolarizare determină adoptarea unei politici specifice privind forța de muncă
Proces iterativ	1. Organizația defineşte inițial mai puține posturi decât sunt necesare, pentru a nu se înregistra eşecuri majore în noul domeniu de activitate 2. Realizarea performanței atrage după sine majorarea numărului de posturi 3. Înregistrarea unor pierderi majore de piață atrage după sine reducerea numărului de persoane angajate

Definirea/proiectarea posturilor este deci un proces continuu şi participativ în care sunt implicate departamentele organizației, sindicatele, însăşi piața.

Definirea/proiectarea posturilor reprezintă o activitate de cea mai mare dificultate şi importanță pentru managerii firmei, dat fiind faptul că acestea trebuie să fie conforme atât cu cerințele tehnologice (în sens larg) cât şi cu particularitățile personalului disponibil pe piața muncii. Proiectarea a noi posturi poate însemna un stimulent pentru motivarea personalului propriu.

Descrierea posturilor este activitatea managerială care are drept scop stabilirea caracteristicilor structurale şi funcționale ale acestora.

Descrierea posturilor are ca scop stabilirea:

- obiectivelor
- sarcinilor
- competențelor
- responsabilităților.

Obiectivele postului sunt date de suma țintelor de atins prin activitățile care se derulează în cadrul acestuia. Pe de altă parte, obiectivele reprezintă motivația care a stat la baza înființării postului.

Clasificarea obiectivelor este prezentată în Tabelul 5.2.

Tabelul 5.2

CRITERIUL DE CLASIFICARE	TIPURILE OBIECTIVELOR
Aria de acoperire	1. **obiective punctuale** (obiectivele sunt proiectate pentru realizarea unor activități de moment care nu pot fi atinse prin activitatea desfăşurată în cadrul altor posturi) 2. **obiective limitate** (activitățile aferente postului acoperă o secvență bine definită din domeniul postului) 3. **obiective largi** (obiectivele postului acoperă o mare plajă a domeniului care face obiectul domeniului de activitate)
Anvergura temporală	1. **obiective instantanee** (obiectivele trebuie atinse imediat ce apare o oportunitate anticipată care apare aleator) 2. **obiective limitate** (obiectivele sunt definite pentru durate previzibile de timp) 3. **obiective cvasi-permanente** cele care vizează activități de rutină
Durata de existență estimată	1. **obiective tactice** (care vizează realizarea unor activități concrete, planificate a se desfăşura un timp îndelungat, în aceeaşi formă) 2. **obiective strategice** (de atins pentru momente îndepărtate de timp şi care vizează dezvoltarea ulterioară a organizației)

Sarcinile postului reprezintă ansamblul activităților concrete, anticipate sau neanticipate a se produce în perioade de timp determinate sau previzibile. Sarcinile postului sunt definite pentru a conduce la atigerea obiectivelor posturilor, fiind subsumate acestuia. Sarcinile posturilor sunt, de regulă, concrete, bine definite în spațiu şi în timp; de cele mai multe ori, sarcinile posturilor sunt repetabile/periodice, pe durată îndelungată de timp.

Carcateristicile sarcinilor posturilor sunt conforme cu tipurile țintelor de atins. Sunt aplicate două scheme care realizează legătura cauzală dintre obiective şi sarcinile posturilor. Legătura cauzală liniară obiective – sarcini este schematizată în fig. 5.1. Legătura cauzală neliniară obiective – sarcini (fig. 5.2) este acceptată pentru organizații de mare anvergură sau pentru cele care dovedesc o mare flexibilitate managerială, în ceea ce priveşte organizația şi personalul acesteia.

Responsabilitatea atribuirii cu sarcini a posturilor aparține managerilor departamentelor şi organizației. Acestora le revine rolul de a identifica conexiunile caracteristice diferitelor obiective şi de a stabilii funcțiile posturilor.

Dificultatea stabilirii sarcinilor care caracterizează un post este cu atât mai ridicată cu cât caracterul obiectivelor are o cotă sporită de incertitudine. Este posibil ca proiectarea posturilor să conducă la o suprapunere parțială a sarcinilor (activităților) prevăzute pentru posturi care vizează realizarea aceluiaşi obiectiv; schema din fig. 5.3 sugerează o asemenea situație. De asemenea, este posibil ca, printr-o greşită proiectare a posturilor să existe activități care nu revin niciunui post (fig. 5.4). Suprapunerea parțială a sarcinilor pentru unele

posturi are dezavantaje evidente: neefectuarea acestora, efectuarea sarcinilor în paralel de către doi angajați, disconfortul creat de confuzia privind atribuțiile şi disiparea responsabilităților. Această schemă are, paradoxal, şi avantajul că, dacă este bine controlată (asigurată cu reguli clare privind atribuțiile), poate fi caracterizată ca fiind flexibilă. În cazul unor comenzi urgente de produse, gradul de neocupare parțială a unor salariați poate fi compensat/anulat imediat. Cazul existenței unor secvențe de activități neacoperite cu personal reprezintă o gravă greşeală de proiectare a posturilor.

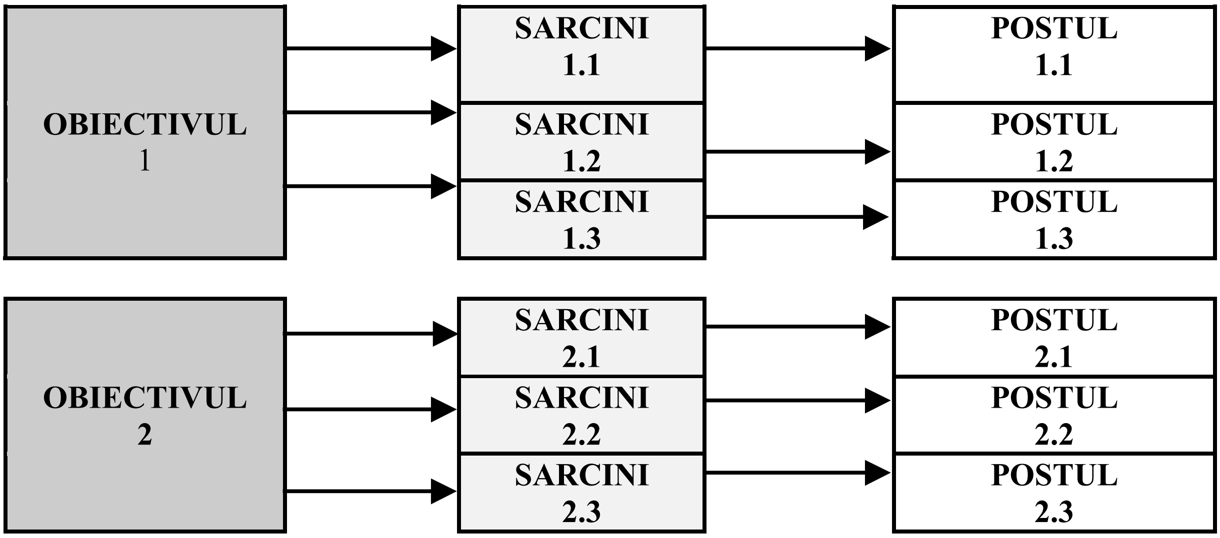


Figura 5.1

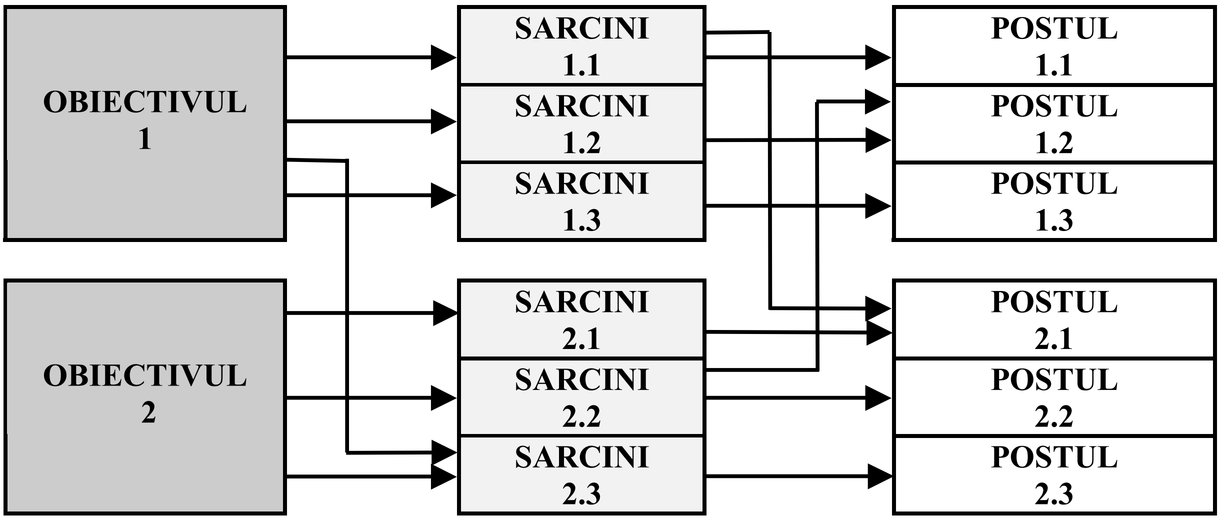


Figura 5.2

Competențele postului reprezintă limitele în care salariatul poate lua decizii, poate desfăşura activități şi în care are atribuții de serviciu. Competențele implică aspectele: autorizare, autoritate profesională şi putere de decizie. Pe baza pregătirii profesionale dovedite, salariatului i se conferă autorizarea de a aborda sarcinile profesionale singur sau în echipă, simultan sau în succesiunea altor activități. Acestuia i se conferă dreptul de a hotărâ asupra succesiunii, tempoului şi duratei activităților pentru care a fost autorizat. Puterea de decizie îi aduce salariatului satisfacția recunoaşterii valorii umane şi profesionale. O poziție

ierarhică superioară presupune calificare adecvată, sarcini de mai mare anvergură sau importanță, responsabilități sporite dar şi facilități şi recompense, inclusiv salariale, superioare. Salariaților care au competențe de rang superior li se recunoaşte autoritatea şi sunt solicitați să avizeze activități aferente posturilor subordonate.

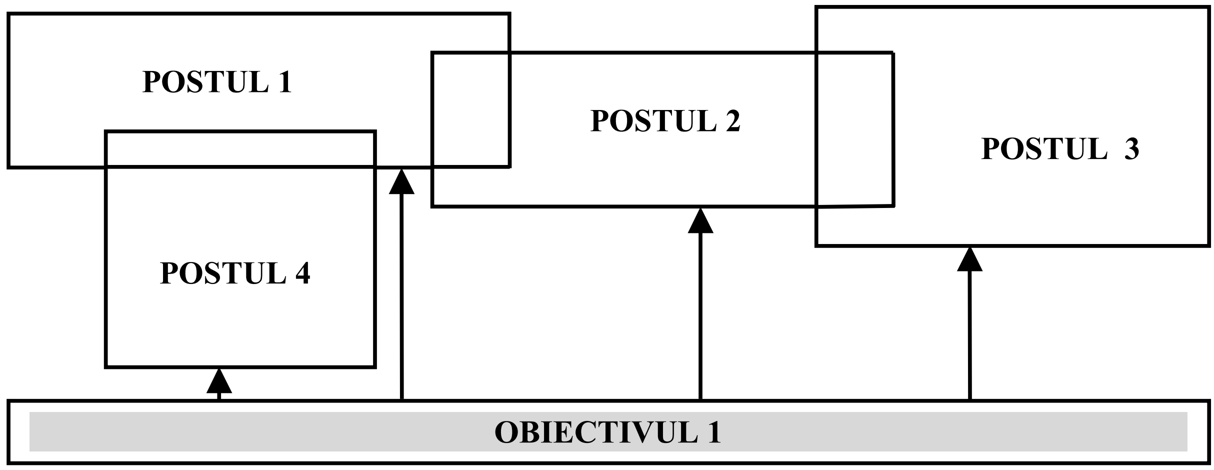


Figura 5.3

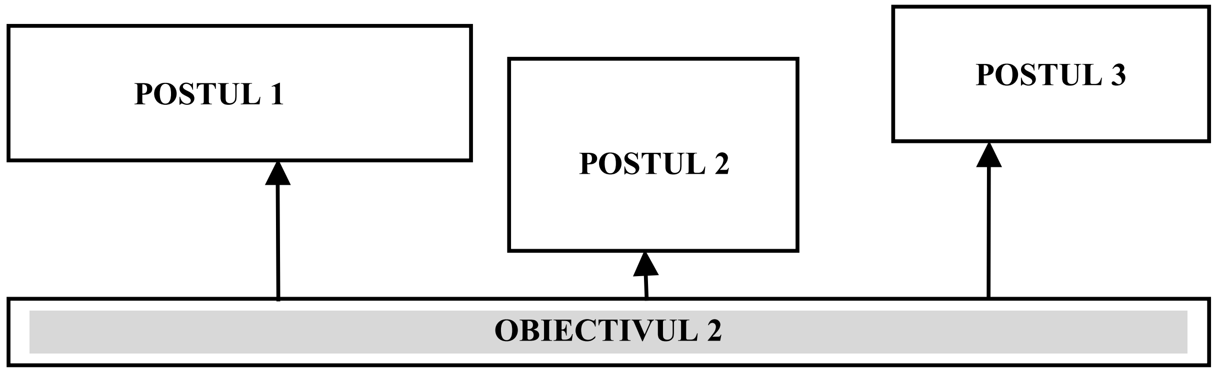


Figura 5.4

Responsabilitatea este caracteristica postului care caracterizează obligația salariaților să gireze pentru calitatea, cantitatea şi termenele la care activitățile corespunzătoare postului vor fi îndeplinite. Practica managerială a resurselor umane are de aplicat, pe lângă altele, şi regula responsabilizării fiecărui salariat, indiferent de poziția pe care o ocupă pe scara ierarhică a organizației. Acest atribut transferat salariaților reprezintă unul dintre principalele mijloace pentru motivarea şi evaluarea salariaților din punct de vedere profesional şi moral.

Responsabilitatea este una dintre formele de reprezentare a organizației prin persoana salarizată. Această caracteristică a definirii postului este o obligație, autoritatea fiind conferită. Responsabilitatea, relativ la obiectivele, sarcinile şi competențelor postului, creează premisele realizării performanțelor profesionale pentru individ şi, implicit, pentru organizație.

Responsabilitatea trebuie să fie corelată cu sarcinile şi cu autoritatea titularului postului; supradimensionarea responsabilității creează condițiile unei atitudini autoritare subiective; subdimensionarea conduce, de regulă, la inechitate şi la insatisfacții morale. Pentru posturile cu activități foarte concrete, definirea acestora este o chestiune de rutină; pentru posturile de conducere, centrul de greutate îl reprezintă realizarea obiectivelor organizației, inclusiv atingerea performanței.

Ca urmare, proiectarea corectă a caracteristicilor postului (obiective – sarcini – autorizare – responsabilizare) trebuie abordată ca un proces dinamic; managementul resurselor umane nu poate neglija caracteristica interactivă post – salariat.

Se poate rezuma că, la proiectarea posturilor, trebuie să fie luate în considerare:

- variabilele mediului exterior organizației:
  - caracteristicile mediului economic
  - cererea, respectiv oferta pieței muncii
  - gradul de pregătire a populație active şi disponibile
  - pragul atins de dezvoltarea tehnologică în domeniul de activitate al organizației
- variabilele mediului interior al organizației:
  - capacitatea de adaptare la modificările mediului exterior
  - politica de dezvoltare a organizației
  - resursele organizației
- caracteristicile segmentului activ recrutat de organizație:
  - pregătirea generală
  - pregătirea profesională
  - indicatorii motivării.

Definirea posturilor presupune armonizarea caracteristicilor mediului propriu organizației cu cele ale mediului exterior, în conformitate cu obiectivele strategice ale acesteia.

V.2 ANALIZA ŞI DESCRIEREA POSTURILOR

Analiza posturilor este activitatea managerială de evaluare permanentă a obiectivelor, sarcinilor, competențelor şi responsabilităților aferente posturilor, fără a ține cont de caracteristicile profesionale şi comportamentale ale persoanelor care le ocupă. Prin analiza posturilor se stabilesc, deci, cerințele acestora şi criteriile care vor sta la baza selecției de personal corespunzător.

Analizând interdependențele de proces schematizate în fig. 5.5 se observă că analiza posturilor de conducere este activitatea preliminară care succede direct adoptării obiectivelor organizației (1); prin asumarea de noi obiective sau prin reevaluarea obiectivelor anterioare se poate declanşa procedura de analiză a posturilor parcurgând traseul definirii acestora (2) – (3). Pe aceeaşi cale sunt definite şi supuse analizei şi posturile de conducere în forma operațională. Pe baza analizei posturilor pot fi adoptate poltiticile adecvate: stabilirea necesităților de pregătire profesională (perfecționare/reciclare) pentru personalul existent la data analizei, recompensarea acestuia (5) şi cuantificarea simultană a performanțelor firmei. Pe de altă parte, analiza posturilor conduce la o posibilă declanşare a campaniei de recrutare şi de selecție (4) şi de recrutare preliminară (6). Este posibil ca prin selecție să fie incluse în organizație persoane cu valențe profesionale şi atitudinale deosebite, ceea ce poate determina modificarea unor obiective (7).

Analiza posturilor presupune identificarea tuturor informațiilor legate de caracteristicile acestora: activitățile zilnice, activitățile aleatoare, conexiunile cu alte posturi, mijloacele de comunicare, competențele cerute personalului aferent, calificările necesare, salarizarea şi alte facilități, responsabilitățile, condițiile de lucru, etc. Informațiile privind posturile se referă şi la durata activităților caracteristice, apariția posibilelor erori, discontinuități şi interferențe în activitate, cauzele care ar putea conduce la apariția bolilor profesionale, poluarea mediului, apariția tensiunilor patronat – sindicate ş.a.

Aceste date sunt supuse permanent schimbărilor, astfel încât analiza posturilor se constituie ca activitate permanentă şi periodică. Firmele nu îşi pot permite să îşi continue

activitatea, fără a face evaluări permanente asupra obiectivelor, posturilor şi performanţelor organizaţiei – axa cheie a evoluţiei acestora.

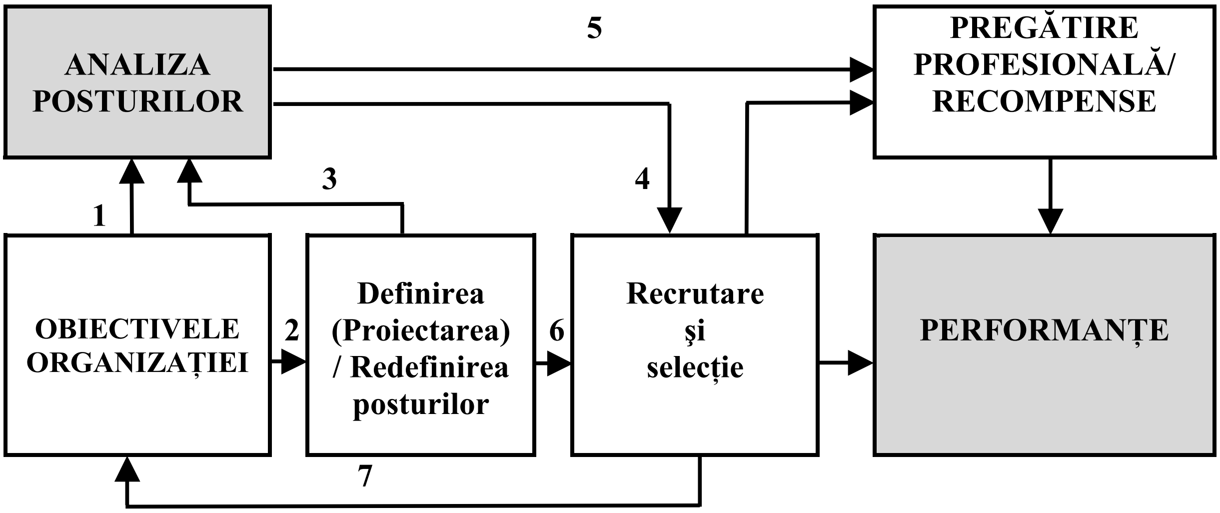


Figura 5.5

Postul trebuie analizat la momentul şi în împrejurările date; pe de altă parte, nu este relevantă evaluarea postului prin prisma persoanei care îl ocupă ci doar în ceea ce priveşte conţinutului acestuia. Pentru a separa caracteristicile intrinseci ale postului de calificările şi competenţele persoanei care îl ocupă este necesară utilizarea mai multor mijloace de analiză, în paralel; se poate ajunge astfel la obţinerea informaţiilor obiective. În acelaşi scop, este necesar ca titularii posturilor evaluate să fie reprezentativi, să aibă experienţă, competenţă şi autoritate în funcţia respectivă. Acestora trebuie să li se explice că analiza este făcută în scopul optimizării activităţilor caracteristice; altfel, salariaţii vor fi stingheriţi în activităţile lor şi vor compromite sau denatura evaluarea.

Analiza postului trebuie să fie suficient de complexă pentru a pune în evidenţă caracteristicile şi cerinţele sale; postul trebuie să fie descris în termeni fără echivoc, având în vedere şi faptul că acesta va fi ocupat de o persoană care are propria pesonalitate.

Scopul analizei posturilor este complex: simplificarea muncii, studiul metodelor de muncă (în perspectiva evoluţiei), stabilirea standardelor de muncă şi susţinerea altor activităţi de personal (recrutarea, selecţia, motivarea, realizarea profesională a salariaţilor).

Analiza postului stabileşte elementele (standardele) caracteristice, astfel:

- denumirea postului şi a funcţiei aferente;
- denumirea postului ierarhic superior şi a funcţiei aferente;
- obiectivele directe;
- obiectivele indirecte;
- activităţile principale (descriere calitativă şi cantitativă: ce, cum, de ce, unde, cu ce, cât);
- activităţile secundare (descriere calitativă şi cantitativă: ce, cum, de ce, unde, cu ce, cât);
- calendarul activităţilor;
- tehnologiile şi echipamentele utilizate;
- relaţiile cu alte posturi;
- mijloacele de comunicare cu alte posturi;
- gradul de cofidenţialitate cerut pentru activităţile şi informaţiile aferente postului;

- mijloacele de autoevaluare a rezultatelor activităților planificate pentru post;
- mijloacele de evaluare a rezultatelor activităților planificate pentru post de către alți salariați abilitați în acest scop;
- resursele care contribuie la finalizarea sarcinilor postului;
- condițiile de muncă (program, loc, timp);
- cerințele postului: pregătirea, aptitudinile, experiența anterioară;
- limitele de competență;
- responsabilitățile şi puterea de decizie;
- marja de eroare acceptată;
- salarizarea şi bonificațiile acordate, corelate cu rezultatele obținute.

Analiza postului este efectuată de un grup de analişti, specialişti în managementul organizației sau în managementul prin obiective; echipa este completată cu şeful departamentului în care este integrat postul, cu un specialist în psihologia muncii şi cu un specialist în ergonomie. Menționăm că ergonomia reprezintă domeniul interdisciplinar (sociologie, psihologie, fiziologie, medicina muncii - inclusiv antropometria, ştiințe tehnice - inclusiv protecția muncii şi ştiințele economice) care studiază condițiile de solicitare a omului în procesul muncii. Ergonomia permite asocierea caracteristicilor/standardelor postului cu specificațiile postului (trăsături şi caracteristici umane adecvate postului) adică permite personalizarea acestuia.

Metodele folosite în analiza posturilor sunt prezentate în Tabelul 5.3.

Aplicarea metodelor prezentate conduce la o evaluare obiectivă, dacă este realizată de profesionişti. Dată fiind diversitatea lor, nu există rețete unice de evaluare a posturilor; aplicarea întregului set de metode de investigare se face obligatoriu înaintea restructurării firmei dar şi atunci când, deşi firma are asigurat segmentul de piață pentru desfacerea produselor şi serviciilor sale, cantitatea sau calitatea acestora este nesatisfăcătoare. Analiza posturilor pune în evidență aspectele critice pentru organizație şi cauzele care conduc la nerespectarea sarcinilor la termenele stabilite.

Observarea este metoda directă prin care sunt puse în evidență următoarele aspecte: activitățile care se desfăşoară, modul de desfăşurare, participanții, factorii care împiedică derularea activităților, sursele de disconfort fizic sau psihic, de pericol şi de stagnare, suprapunerea de activități, precum şi cauzele care induc stări confuze etc. Pentru a fi eficientă, metoda observării trebuie să fie aplicată sistematic; în urma fiecărei sesiuni de observare se întocmeşte un raport care se constituie ca piesă în dosarul de analiză a postului. Având avantaje evidente, dar şi dezavantaje (interferența analist – lucrător, stresul sporit al lucrătorului, timpul limitat al observării, faptul că activitățile mentale nu pot fi observate etc.), metoda trebuie dublată de alte mijloace de investigare.

Interviul individual are avantajul că, fiind condus de analişti, pune în evidență aspecte care nu au fost înregistrate în documente, care au scăpat observatorului sau care au fost prezentate denaturat prin autoevaluare. Analistul trebuie să-l asigure pe salariat că scopul interviului nu se referă la verificarea activității persoanei, ci la simplificarea şi la siguranța muncii. Dacă analiza postului vizează şi specificitatea postului (conformitatea post – individ), acest aspect va fi adus la cunoştință salariatului. Titularul postului supus interviului trebuie informat că interviul reprezintă o activitate de rutină în managementul resurselor umane. Pentru departamentul de resurse umane, elaborarea structurii de interviu este o problemă dificilă dar importantă, cu atât mai mult cu cât acestea sunt aplicații diferite pentru posturi extrem de diverse. Dezavantajul major al interviului este dat de subiectivismul salariatului şi de teama acestuia de a-şi pierde locul de muncă.

Tabelul 5.3

METODA	PERSOANELE IMPLICATE	COMENTARII
Analiza documentelor	Analiştii, alţi specialişti (inclusiv din structurile funcţionale), reprezentanţi ai departamentului de resurse umane, şeful compartimentului în care este încadrat postul	Documentele se referă la intrările şi la ieşirile de materiale, echipament, servicii, resurse financiare, la productivitate ş.a. Metoda presupune arhivarea tuturor documentelor referitoare la postul analizat.
Analiza organigramei structurale şi funcţionale	Analiştii, reprezentanţii departamentului de resurse umane, manageri de rang superior	Metoda constă în evaluarea eficienţei dovedite a conexiunilor dintre postul analizat şi micro sau macro-structurile organizaţiei.
Observarea	Analiştii şi titularul postului	Cu sau fără avizarea salariatului este observată activitatea acestuia la intervale şi pe perioade semnificative de timp.
Autoevaluarea	Titularul postului	Angajatului i se cere un raport scris privind caracteristicile postului, fără a i se impune un standard; metoda reprezintă şi mijlocul pentru evaluarea persoanei care ocupă postul respectiv, dar aplicarea ei în mod unilateral poate conduce la informaţii eronate, datorită supraevaluării sau, mai rar, subevaluării.
Interviul individual	Analistul postului şi salariatul	Se desfăşoară în absenţa şefului direct; este structurat pe aspectele legate de activităţile caracteristice, conexiuni, mijloace, resurse, surse de disconfort.
Interviul colectiv	Analiştii şi salariaţii	Se desfăşoară în absenţa şefului direct. Poate fi dublat de interviul luat în prezenţa şefului direct; sunt reluate aspectele de mai sus, pentru obiectivarea datelor.
Chestionarul de analiză/evaluare a postului	Analistul postului şi salariatul	Chestionarul este structurat pe aspecte privind: obiectivele, sarcinile, competenţele şi responsabilităţile postului precum şi pe specificitatea acestuia.
Chestionare specializate	Analiştii, economişti, specialişti în ergonomie, psihologie, managerul compartimentului şi angajatul	Se urmăreşte clarificarea unor aspecte caracteristice postului sau domeniului de activitate.
Analiza incidentelor critice	Analiştii, lideri ai sindicatelor, manageri, specialişti în medicina muncii ş.a.	Metoda presupune o evidenţă clară a tuturor activităţilor desfăşurate în unitatea de producţie în care se află postul; se pun în evidenţă situaţiile care conduc la stagnări, erori, accidente de muncă ş.a.

Procedee grafice	Analiştii şi managerii	Activitățile sunt reprezentate simbolic (grafic) în simultaneitatea sau în succesiunea lor; metoda permite identificarea secvențelor care împiedică desfăşurarea cursivă a muncii. Metoda se utilizează în special pentru activități tehnice şi, altele, predominant practice.
Delphi	Coordonator în domeniul previziunii şi analiştii	Metodă

	Conținutul muncii	H	Potențial
			Responsabilitate
			Interes față de muncă

Profilul locului de muncă se realizează prin evaluarea punctajului pentru fiecare criteriu de analiză. Procesul de analiză a postului se finalizează prin descrierea postului.

Procedeele grafice analizează eficiența activităților în raport cu variabila timp. Un exemplu simplu de grafic om – maşină este cel al unui muncitor care deserveşte 3 aparate identice (A 1, A 2 şi A 3, succesiv (fig. 5.6). **T1** este timpul de lucru la aparatul A 1; **T2** reprezintă durata deplasării la aparatul A 2 ş.a.m.d. Cu **TA** s-a notat timpul de lucru (timp activ) iar cu **T2** timpul indirect productiv. Pe scara timpului apare, prin însumare, durata totală de lucru activ **TA** şi durata totală de transfer **TN**.

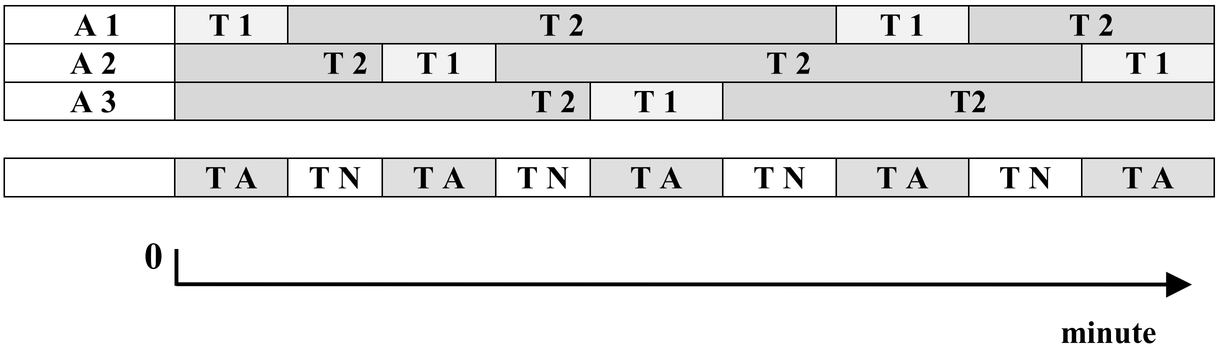


Figura 5.6

În aceeaşi categorie de procedee grafice se folosesc grafice ale fluxurilor de materiale şi cele informaționale.

Metoda Delphi se aplică la organizațiile de mari dimensiuni la care specificul activității face dificilă cuantificarea eficienței acestora. Un grup de 10 – 20 experți analizează posturile supuse analizei prin metode clasice; coordonatorul grupului este singurul care cunoaşte numele fiecărui expert/specialist/analist care participă la evaluarea posturilor. După evaluarea efectuată independent, analiştilor li se cere să completeze câte un chestionar care se referă la sarcinile, activitățile, conexiunile, competențele, responsabilitățile şi performanțele înregistrate la posturilor analizate. Comparând răspunsurile din fiecare chestionar, coordonatorul constată diferențe de opinie; pentru clarificarea aspectelor aflate în divergență, se recurge la o nouă rundă de investigare a opiniilor analiştilor. Noul chestionar are un caracter mai aplicativ, fiind centrat pe aspectele care nu au întrunit consensul specialiştilor. Analiza noului set de răspunsuri conduce la diminuarea divergențelor de opinie şi la clarificarea problemelor care caracterizează posturile respective. Iterația continuă până la eliminarea incertitudinilor; în acelaşi scop, coordonatorul poate decide dacă este necesară confruntarea analiştilor. Metoda Delphi este utilă atunci când se decide că este necesară restructurarea organizației sau când se previzionează redimensionări importante de personal.

Descrierea postului constă în identificarea postului (poziție, rol, atribuții) şi în specificarea postului - cerințele privind educația, trăsăturile comportamentale, experiența şi aptitudinile:

- pregătirea generală;
- pregătirea profesională;
- abilități fizice şi deprinderi intelectuale;

- experienţă de muncă;
- nivelul competenţelor relaţionale;
- capacitatea de a lucra în condiţii de stres;
- atitudinea faţă de risc;
- spiritul de echipă.

Descrierea postului (job description) se concretizează printr-un document standardizat denumit fişa postului. Documentul este elaborat de analiştii care au evaluat rezultatele obţinute la analiza postului.

Fişa postului cuprinde:

- denumirea;
- departamentul;
- codul, conform nomenclatorului de profesii şi meserii;
- categoria de încadrare;
- numele titularului postului şi numele analistului;
- descrierea sumară a postului;
- activităţile de efectuat;
- cerinţele postului;
- contextul postului.

Nu se admite ca fişa postului să conţină elemente vagi, activităţi şi termene nedefinite; fişa postului are, pe lângă aspectele formale, rolul de a stimula creativitatea salariatului, de a permite obţinerea de către acesta a recompenselor morale şi material – financiare la care aspiră. Dacă fişa postului este judicios întocmită, acest instrument de lucru permite aprecierea performanţelor, diminuarea cheltuielilor de personal, evitarea fluctuaţiei de personal şi creează premisele pentru asigurarea sănătăţii salariaţilor. Fişa postului este documentul care formalizează angajarea şi salarizarea personalului. Ceea ce nu poate fi cuprins sintetic în fişa postului se regăseşte în materialele analitice ale managerilor care procedează la instruirea vechilor salariaţi şi, evident, a celor nou angajaţi. Fişa postului este documentul cadru semnat de salariat, instructajul la angajare, precum şi cel efectuat periodic se face, de asemenea, sub semnătură.

Se consideră că descrierea postului este finalizată optim dacă acestuia i se poate asocia titularul care corespunde cel mai bine caracteristicilor postului; conformitatea post – persoană este o ţintă de atins pentru departamentul de resurse umane şi pentru managerii companiei, obiectiv care permite utilizarea talentului, energiei, aptitudinilor şi abilităţilor individului, oferă oportunităţi de realizare profesională, permite dezvoltarea personalităţii umane, facilitează realizarea relaţiilor interumane, garantează motivarea ş.a.

V.3 REPROIECTAREA POSTURILOR

Reproiectarea posturilor este etapa care urmează analizei posturilor, dacă rezultatele acestei activităţi au fost defavorabile în ceea ce priveşte productivitatea, securitatea muncii şi alte criterii majore. Reproiectarea posturilor apare ca necesară şi atunci când obiectivele organizaţiei se modifică, precum şi în cazul în care se hotărăşte retehnologizarea unor procese de muncă. Prin această activitate se precizează conţinutul specific posturilor noi şi al celor modificate, respectiv sarcinile, competenţele şi responsabilităţile aferente.

Reproiectarea posturilor poate cuprinde aspectele:

- lărgirea atribuţiilor titularului postului prin:
  - activităţi pe orizontală (asumarea de competenţe suplimentare);

- activități pe verticală (asumarea de competențe complementare din sectoare poziționate superior sau ierarhic inferior);

- diminuarea atribuțiilor titularului postului (cantitativ);
- combinarea sarcinilor;
- redimensionarea timpilor de desfăşurare a activităților;
- diversificarea sau restrângerea aplicațiilor secifice;
- creşterea responsabilității (cu referire la activitatea proprie sau la cea a subalternilor);
- diminuarea responsabilității;
- cerințe diferite de pregătire/calificare;
- abilități diferite;
- atitudini comportamentale diferite ş.a.

Reproiectarea posturilor urmează etapele cerute definirii posturilor; aceast ansamblu constituie ca o activitate ciclică; sunt luate în considerare atât nevoile organizației cât şi personalitatea distinctă a fiecărui salariat.

Proiectarea şi reproiectarea posturilor trebuie să pună în valoare talentul, calificarea, motivația, deschiderea spre nou, capacitatea de comunicare şi alte trăsături umane şi să răspundă nevoii de dialog şi de participare activă şi conştientă a salariaților la realizarea obiectivelor organizației.

V.4 ANEXE

V.4.1 Criterii de evaluare a posturilor (conform ANEXEI Nr. 1 a Legii nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază în sectorul bugetar şi a indemnizațiilor pentru persoane care ocupă funcții de demnitate publică).

Criterii	Conținut
1. Pregătirea profesională impusă ocupantului postului	1.1 Pregătirea de bază (corespunzătoare studiilor absolvite, potrivit prevederilor legale): 1.1.1 şcoală generală 1.1.2 medie – liceală 1.1.3 medie – postliceală 1.1.4 superioară de scurtă durată 1.1.5 superioară de lungă durată 1.2 Pregătire de specialitate: 1.2.1 calificare tehnică, economică sau de altă specialitate, necesară postului (medie, superioară) 1.2.2 perfecționări (specializări) periodice, necesare menținerii pe post
2. Experiența necesară executării operațiunilor specifice postului	2.1 Experiența în muncă 2.2 Experiența în specialitatea cerută de post 2.3 Perioada necesară inițierii în vederea executării operațiunilor specifice postului

3. Dificultatea operațiunilor specifice postului	3.1 Complexitatea postului, în sensul diversității operațiunilor de efectuat 3.2 Gradul de autonomie în acțiune 3.3 Efortul intelectual caracteristic efectuării operațiunilor specifice postului 3.4 Necesitatea unor aptitudini deosebite 3.5 Tehnologii speciale care trebuie cunoscute
4. Responsabilitatea implicată de post	4.1 Responsabilitate de conducere, coordonare structuri, echipe, proiecte 4.2 Responsabilitatea pregătirii, luării unor decizii, păstrarea confidențialității
5. Sfera de relații (de a intra în relații, de a răspunde)	5.1 Gradul de solicitare din partea structurilor interne ale instituției publice 5.2 Gradul de solicitare din partea structurilor externe instituției publice 5.3 Gradul de solicitare din partea cetățenilor şi subiecților serviciilor oferite de instituția publică

V.4.2 Conținutul indicatorilor pentru standardele de performanță asociate posturilor (conform ANEXEI Nr.1 a Legii nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază în sectorul bugetar şi a indemnizațiilor pentru persoane care ocupă funcții de demnitate publică).

a) Cantitatea

Se măsoară volumul lucrărilor exprimate în unități de măsură specifice operațiunilor sau activităților executate într-un anumit post.

De exemplu:

- Numărul de dosare soluționate;
- Numărul de apeluri telefonice la care s-a răspuns.

b) Calitatea

Se măsoară nivelul completitudinii şi corectitudinii soluționărilor prezentate în lucrările specifice postului.

De exemplu:

- Numărul de corecții operate de şeful direct;
- Numărul de contestații/reclamații primite;
- Gradul de satisfacere a beneficiarilor serviciilor oferite (măsurate sistematic sau prin sondaj).

c) Costurile

Se măsoară interesul angajatului pentru a limita costurile administrative. Prezintă interes raportul dintre volumul de activitate şi costurile implicate.

De exemplu:

- Numărul de convorbiri telefonice, numărul de accesări ale serviciilor de tip Internet;
- Numărul de deplasări.

d) Timpul

Se măsoară timpii de execuție a lucrărilor mai ales pentru acele lucrări pentru care nu se pot stabili norme de timp.

e) Utilizarea resurselor

Se apreciază capacitatea angajatului de a utiliza eficient resursele puse la dispoziția postului (echipamente, programe de calculator etc.).

f) Modul de realizare

Se apreciază capacitatea angajatului de a se integra în efortul colectiv depus de echipa din care face parte, modul în care pune la dispoziția colectivului cunoştințele şi experiența pe care le deține etc.

VI. RECRUTAREA RESURSELOR UMANE

VI.1 POLITICI, PRINCIPII ŞI CRITERII DE RECRUTARE A RESURSELOR UMANE

Recrutarea reprezintă activitatea de identificare şi de atragere în organizaţie a persoanelor care au pregătirea liceală, universitară sau postuniversitară, experienţa de viaţă şi profesională, motivarea, caracteristicile psihologice (atitudinale, comportamentale şi temperamentale), caracteristicile motrice, aptitudinile etc. corespunzătoare caracteristicilor funcţionale ale posturilor vacante ale organizaţiei, prevăzute a fi eliberate sau care urmează a fi create.

Recrutarea reprezintă activitatea premergătoare selecţiei personalului pentru o anumită structură a organizaţiei sau pentru întregul acesteia; ca urmare, recrutarea este numită şi preselecţie.

Politicile de recrutare şi practicile manageriale în materie sunt condiţionate de numeroşi factori:

- raportul dintre cererea şi oferta pieţei muncii (regiunile cu şomaj ridicat sunt medii în care recrutarea beneficiază de un potenţial major de candidaţi pentru posturile vacante sau nou create);
- cadrul legislativ referitor la angajarea salariaţilor. Astfel, sunt inacceptabile “angajările” fără carte de muncă sau fără contract de tip “convenţie civilă”, precum şi discriminările de orice natură (politice, religioase, etnice, sex ş.a.);
- relaţia organizaţie – sindicate;
- relaţia dintre organizaţie şi administraţia publică centrală, regională şi locală;
- tipul, dimensiunile, recunoaşterea (imaginea), tradiţia şi reputaţia organizaţiei;
- resursele financiare ale organizaţiei/firmei.

Specialiştii recomandă ca, în cazul în care organizaţia întâmpină sau anticipează dificultăţi în procesul de recrutare să elaboreze un studiu privind factorii care conduc la atragerea sau la îndepărtarea candidaţilor; studiul trebuie să evidenţieze punctele tari şi punctele slabe ale organizaţiei: reputaţia locală sau naţională, nivelul salariilor şi altor facilităţi (participare la profit, prime, plata concediilor, servicii sociale, condiţii de muncă avantajoase, posibilităţi de perfecţionare, perspective de promovare).

Recrutarea poate constitui o relaţie biunivocă pe termen lung între organizaţie şi candidat (potenţial salariat); ca urmare, organizaţia trebuie să efectueze recrutarea în limitele unui parteneriat real, fără a se manifesta ca o entitate dominantă în raport cu potenţialii salariaţi. Comunicarea directă sau indirectă dintre recrutori şi candidaţii la posturile vacante ale organizaţiei este benefică ambilor parteneri; chiar dacă recrutarea nu conduce la selecţie, portofoliul de personal selecţionabil se măreşte, iar imaginea organizaţiei rămâne pozitivă. Candidaţii neselecţionaţi pot beneficia de o nouă oportunitate de angajare, la aceeaşi firmă, sau sunt orientaţi spre domenii în care competenţele lor pot fi fructificate.

Una din dificultăţile recrutării este aceea că atât organizaţia cât şi candidaţii la posturile vacante au tendinţa de a-şi prezenta numai valenţele pozitive; o asemenea atitudine va conduce curând la o dezamăgire reciprocă, cu efecte negative pentru ambele părţi. Organizaţiile nu pot recunoaşte cu uşurinţă că au dificultăţi manageriale, funcţionale sau de marketing; pe de altă parte, candidaţii, şomerii îndeosebi, acceptă cu greutate că se află în dificultate financiară, materială sau socială. Rezultă că recrutarea şi selecţia sunt aspectele

cele mai delicate ale parteneriatului dintre organizaţie şi candidat. Onestitatea reciprocă poate pune bazele unui "mariaj" de lungă durată.

Politica recrutării poate avea ţinte de mică anvergură, apropiate în timp. În acest caz, investigarea mediilor de recrutare este mai facilă. Pentru proiecte importante, care necesită calificări şi competenţe deosebite, aria şi metodele de recrutare trebuie extinse, iar dimensionarea bugetului financiar şi de timp pentru recrutare şi selecţie trebuie să fie corect dimensionate.

Recrutarea internă (reorientarea profesională a unor salariaţi) are avantaje deosebite:

- salariaţii sunt bine cunoscuţi de către organizaţie;
- salariaţii cunosc bine organizaţia;
- cheltuielile privind selecţia în vederea reorientării profesionale sunt minime;
- timpul aferent acestei activităţi este minim;
- aspiraţiile salariaţilor de a urca pe scara ierarhică sau de a fi promovaţi în alte posturi sunt îndeplinite;
- motivarea personalului creşte;
- performanţele organizaţiei cresc.

Recrutarea externă are ca avantaje:

- atragerea unui nou eşantion de personal, bine selecţionat, motivează indirect vechii salariaţi, care vor fi nevoiţi să-şi dovedească pe deplin competenţele;
- candidaţii la selecţie pot furniza organizaţiei specialiştii pe care aceasta nu îi avea şi care pot contribui la dezvoltarea proiectelor angajate sau anticipate;
- portofoliul cultural al organizaţiei devine mai bogat;
- se poate cultiva o nouă filosofie a organizaţiei;
- performanţele organizaţiei cresc.

Recrutarea reprezintă una din componentele principale ale managementului resurselor umane ceea ce implică, în acest segment, următoarele:

- funcţia de previziune (planificare);
- funcţia organizare;
- funcţia de coordonare;
- funcţia de antrenare şi motivare a recrutorilor;
- funcţia de evaluare a rezultatelor.

Funcţia de previziune (planificare) este asigurată de consiliul de administraţie al organizaţiei sau de un grup specializat, în conformitate cu tipul organizaţiei. Această structură ar putea utiliza, de exemplu, schema din fig. 6.1.

Planificarea recrutării reprezintă o activitate motivată temeinic de obiectivele strategice ale organizaţiei şi de oportunităţile oferite acesteia de un excedent al resurselor umane aflat pe piaţa muncii.

Analiza dinamicii de personal constituie una din activităţile principale ale departamentului responsabil cu managementul resurselor umane; acesta identifică posturile vacante sau care urmează a fi eliberate. Pe de altă parte, sunt analizate, în perspectiva imediată sau îndepărtată, următoarele activităţi şi cerinţe: restructurarea organizaţiei, reprofilarea posturilor, necesitatea atragerii în organizaţie a personalului cu motivare şi calificare superioară sau mai adecvată posturilor, necesitatea recalificării, specializării şi perfecţionării personalului existent.

Planificarea resurselor umane presupune luarea în considerare a nevoilor strategice de dezvoltare, crearea de noi posturi sau reprofilarea unora dintre cele existente, precum şi nevoilor imediate legate de părăsirea definitivă sau temporară a organizaţiei (transferuri, disponibilizări, concedieri, deces, întreruperea activităţii pentru continuarea studiilor sau pentru perfecţionare, satisfacerea serviciului militar, îmbolnăviri ş.a.). Procesul dinamic de

intrări şi de ieşiri de personal poate conduce la un surplus sau la un deficit de personal. Pentru a nu pierde oportunităţi de dezvoltare, marile organizaţii optează pentru salarizarea unui excedent de personal care, fiind policalificat, poate satisface cerinţele unor activităţi neplanificate, care aduce profit imediat. Aceste entităţi conservă o parte a personalului care, nefiind angajat în activităţi curente, este orientat spre cursuri de specializare suplimentară. Firmele de mici dimensiuni, cărora li se oferă şansa derulării unor activităţi profitabile, apelează la organizaţii specializate, care le furnizează, personalul suplimentar necesar pentru perioade determinate de timp.

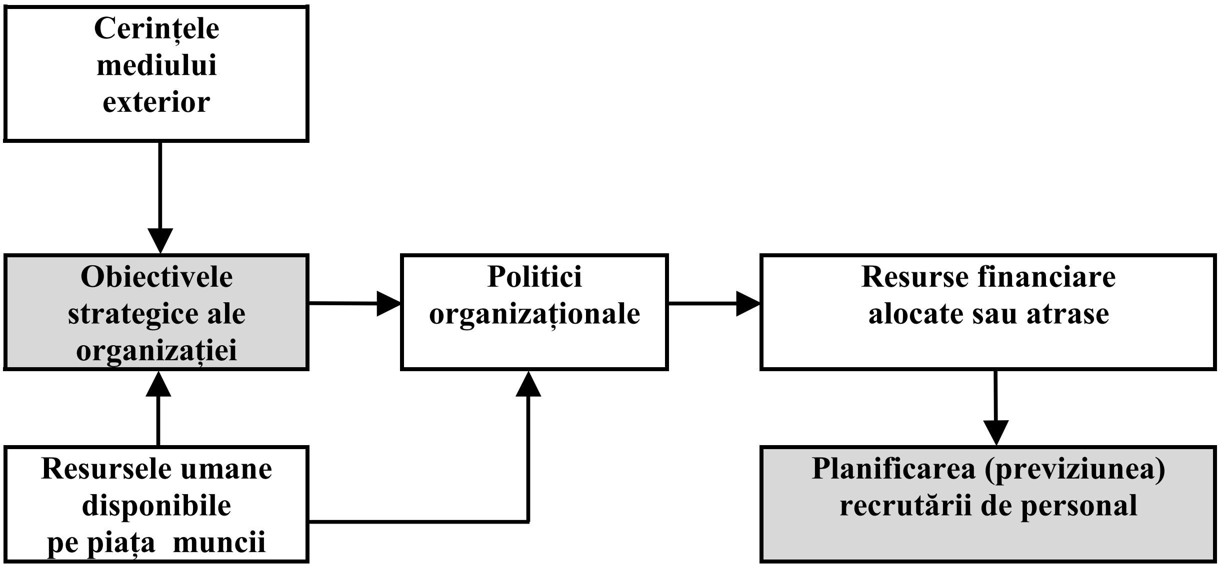


Figura 6.1

Consideraţiile prezentate conduc la concluzia că recrutarea personalului trebuie să aibă caracter permanent, coerent şi sistematic. “Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menţinere şi dezvoltare a celor mai adecvate surse interne şi externe necesare asigurării cu personal competitiv, în vederea realizării obiectivelor organizaţionale” [30].

Marile organizaţii sunt nevoite să menţină activă funcţia de planificare a recrutării, pentru a putea face faţă solicitărilor pe care le consideră atractive, chiar dacă la un anumit moment cererea produselor acestora nu este în creştere.

Un tablou al dinamicii resurselor umane este prezentat în fig. 6.2.

Se observă că recrutarea, ca de altfel toate funcţiile managementului resurselor umane, este un proces dinamic. Recrutarea poate răspunde unor nevoi strategice (restructurarea organizaţiei), unor oportunităţi temporare (organizaţiei i se oferă şansa de a realiza, de a dezvolta sau de a promova un produs sau o activitate) şi de a răspunde necesităţii de a compensa pierderile definitive sau temporare de personal etc.

Funcţia de organizare a recrutării poate fi atribuită unui departament specializat al organizaţiei sau unei entităţi strict specializate, exterioare acesteia. Întregul proces al recrutării şi, ulterior, al selecţiei trebuie realizat cu cheltuieli optimizate în raport cu obiectivele. Dificultatea recrutării rezidă din întrebările:

- posturile pentru care se face recrutarea vor fi necesare, în perspectiva dezvoltării organizaţiei?
- pe cine recrutăm?
- pentru ca selecţia să fie eficientă, de unde şi cum să recrutăm un număr suficient de mare de candidaţi?
- care sunt cele mai adecvate metode de recrutare?

- cine vor fi recrutorii?

În vederea asigurării cu personal a posturilor importante, numărul candidaţilor trebuie să fie relativ mare, pentru a putea fi satisfăcute simultan, satisfăcător, atât cerinţele posturilor cât şi cerinţele candidaţilor înşişi (oferta de angajare).

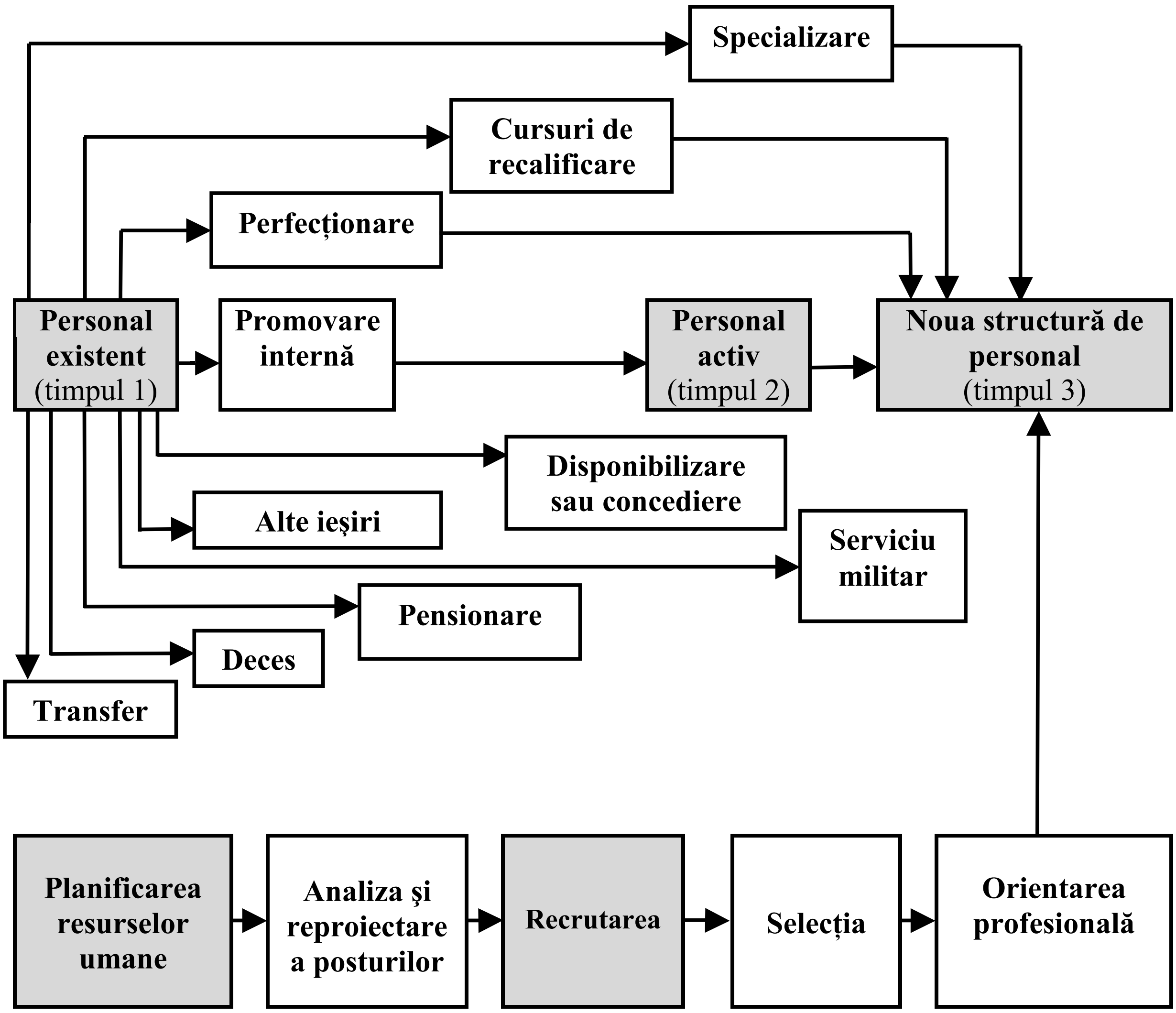


Figura 6.2

Funcţia de coordonare a recrutării şi funcţia de antrenare şi motivare a recrutorilor revin departamentului resurse umane din cadrul organizaţiei. Acesta este pregătit anterior, pentru a desfăşura activităţi specifice. Recrutorii trebuie să deţină toate informaţiile necesare referitoare la posturile vacante sau care vor fi create şi să cunoască calităţile pe care trebuie să le îndeplinească titularii acelor posturi. Organizaţia trebuie să se asigure că recrutorii au competenţele cerute de activitatea respectivă şi că nu există nici un pericol ca aceştia să aibă abordări subiective sau neadecvate. Salarizarea recrutorilor este, de regulă, legată atât de numărul şi calitatea celor recrutaţi cât, mai ales, de performanţele pe care cei selecţionaţi le dovedesc.

Funcţia de evaluare a rezultatelor recrutării revine, de asemenea, departamentului de resurse umane căruia i se ataşează responsabilii/directorii obiectivelor sau proiectelor. Se admite că recrutarea a fost o activitate reuşită dacă responsabilii obiectivelor sau directorii de

proiecte pot selecționa imediat, din ansamblul persoanelor recrutate, cel puțin 90% din personalul preconizat pentru efectuarea activităților planificate, cu cheltuieli minime necesare acomodării. Personalul recrutat, dar neselecționat, poate urma stagii de pregătire pentru aplicațiile la care participă deja cei selecționați sau pentru activități care urmează a se desfăşura ulterior, în cadrul aceloraşi obiective, activități sau proiecte.

Principiile recrutării resurselor umane sunt:

- alegerea motivată a mediilor în care se face recrutarea;
- stabilirea criteriilor de recrutare şi însuşirea acestora de către recrutori;
- aplicarea riguroasă a criteriilor de recrutare, pentru fiecare categorie de personal în parte (specialişti, tehnicieni, muncitori etc.);
- în vederea selecției, recrutarea trebuie să aibă în vedere obiectivele, proiectele şi posturile care urmează a fi ocupate;
- candidaților trebuie să li se prezinte duratele previzibile la care pot fi selecționați;
- candidaților trebuie să li se prezinte faptul că, dacă după perioada de acomodare nu îndeplinesc cerințele postului, organizația va încerca angajarea acestora în alte posturi;
- candidaților trebuie să li se prezinte corect activitățile specifice, competențele, reglementările şi alte atribute ale posturilor oferite de organizație;
- recrutorilor le este interzis să prezinte candidaților false oportunități de promovare sau de recompensare;
- recrutorii trebuie să fie competenți în a prezenta candidaților performanțele organizației în care vor lucra şi, realist, perspectivele de dezvoltare ale acesteia;
- este inacceptabilă denigrarea organizațiilor concurente;
- recrutarea nu trebuie să se desfăşoare sub imperiul vreunei constrângeri impuse sau sugerate candidaților;
- conservarea şi optimizarea imaginii şi reputației organizației în mediul exterior;
- respectarea cadrului juridic şi legislativ în materie;
- satisfacerea cerințelor de dezvoltare economică şi socială națională şi regională;
- luarea în considerare a ofertei de specialişti şi de tehnicieni disponibili pe piața muncii;
- luarea în considerare a situației economice şi financiare a organizației pentru a da candidaților şanse de reuşită şi de exprimare profesională deplină.

Criteriile de recrutare a resurselor umane sunt adecvate tipului organizației şi obiectivelor acesteia. Se consideră că, în general, criteriile care pot sta la baza recrutării personalului sunt:

- gradul de pregătire instituționalizată (studii liceale, postliceale, universitare, postuniversitare, de specializare şi de perfecționare);
- gradul de pregătire neinstituționalizată;
- competența profesională;
- vechimea în muncă, inclusiv în profesie;
- capacitatea de a-şi continua studiile şi potențialul individual de dezvoltare intelectuală şi profesională;
- gradul de motivare;
- gradul de angajare şi dorința de reuşită individuală;
- criteriile politice, etnice sau de altă natură nu pot constitui condiții ale recrutării personalului.

Recrutorii trebuie să cunoască criteriile pe care le utilizează candidații aflați în căutarea unui post vacant ş43ţ:

- criterii psihologice;

- criterii economice (maximizarea raportului dintre venituri şi timpul şi efortul făcut pentru obţinerea lor);
- percepţia candidatului privind siguranţa locului de muncă (bărbaţi), natura muncii (femei), oportunităţi de promovare (bărbaţi), imaginea asupra postului (femei), caracteristicile colegilor, stilul managerial al şefului ierarhic etc.

Sarcina recrutorilor este deosebit de dificilă. Parcurgând lista criteriilor se pot releva dificultăţile acestei activităţi; este vorba de a obiectiva şi de a cuantifica performanţele şi calităţile socio-profesionale ale candidaţilor, în vederea selecţiei.

Referitor la primul criteriu, trebuie remarcat faptul că este contraproductiv să fie recrutate persoane care au pregătire instituţionalizată peste cea necesară postului. Pe de altă parte, este evident că rezultatele şcolare sau universitare, excepţionale chiar, nu asigură de la sine competenţele profesionale.

Politica şi criteriile recrutării personalului pot fi publice, dar este acceptată şi situaţia lipsei de transparenţă a acestora, în vederea protejării intenţiilor de dezvoltare ale organizaţiei. Atragerea personalului performant poate fTw(nlizAtra)-a7.9(t)TJ/TT5 2 09 3 0 TD0 Tc0 Tw(!)Tj/TT6 T

- etapele pe care candidații le vor parcurge până la integrarea în organizație (selecție, teste şi perioade de probă);
- condițiile în care se va desfăşura activitatea în cadrul organizației (cu respectarea legislației muncii);
- restricțiile şi normele impuse de organizație (cu respectarea legislației muncii);
- condițiile de salarizare, perfecționare, posibilități de promovare ulterioară;
- nivelul ierarhic la care se află posturile vacante ş.a.

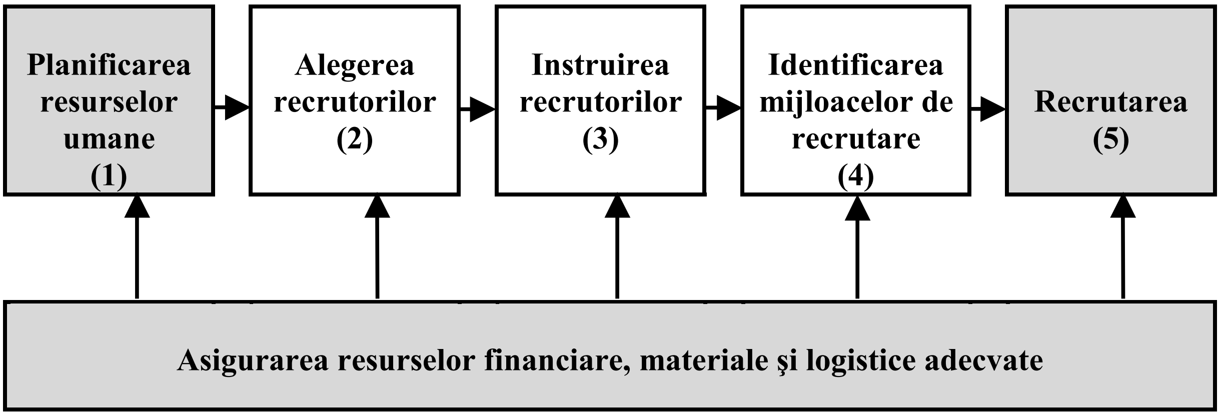


Figura 6.3

Recrutarea poate fi organizată pentru diferite grupe ale populației (Tabelul 6.1).

Tabelul 6.1

Grupe de populație	Caracteristici
Populația potențial activă	- include majoritatea persoanelor care pot fi luate în considerare pentru recrutare - există posibilitatea ca recrutarea să conducă la o selecție riguroasă, oferta de muncă fiind foarte largă - poate conduce la rezolvarea unor probleme sociale particulare, locale sau regionale - permite utilizarea diferitelor metode de recrutare, în raport cu segmentul socio – profesional căruia i se adresează recrutorii
Populația activă	- metodele de recrutare trebuie să fie strict adecvate posturilor vacante sau care urmează a fi create - trebuie evitate metodele care pot conduce la conflicte între organizațiile concurente

Organizația, prin recrutorii desemnați să o reprezinte, are obligația de a prezenta candidaților toate facilitățile de care pot dispune: ajutoare mutuale, concedii suplimentare pentru studii, asistență medicală, sisteme de asigurare, mijloace de economisire a veniturilor, facilități pentru copii, mijloace de refacere etc.

În cazul în care recrutarea se face fără mediatizare, prin contact direct cu virtualii candidați la selecție, prezentarea normelor mai sus menționate este, de asemenea, obligatorie.

VI.3 METODE DE RECRUTARE A RESURSELOR UMANE

O parte a marilor organizații/firme au, de regulă, propriul departament de recrutare a personalului; acestea dispun şi de resursele umane, materiale şi financiare pentru orientarea, pregătirea şi integrarea personalului. Cea de-a doua categorie a marilor firme apelează, pentru recrutare şi chiar pentru selecție, la organizații specializate. Fiecare firmă/societate/organizație adoptă mijloacele pe care le consideră cele mai rentabile şi eficiente cu putință, în raport cu scopul care trebuie atins. Firmele mici fac recrutarea prin mijloace empirice; dezavantajul erorilor este compensat, parțial, de flexibilitatea politicii privind personalul.

Eficiența recrutării este dependentă de metodele utilizate.

Regula principală a recrutării este ca recrutorul primar (prima persoană care reprezintă organizația) să aibă, dacă metoda de recrutare o permite, un contact direct cu persoana disponibilă pentru recrutare. Pe de altă parte, pentru ca selecția personalului să fie conformă cu cerințele posturilor noi, vacante sau care vor deveni vacante, este necesar ca recrutarea să aibă în vedere un număr mare de candidați din medii diferite.

Cele mai utilizate metode pentru recrutarea personalului, în vederea selecției, sunt următoarele:

1. activarea departamentului de resurse umane pentru identificarea propriilor salariați, în vederea recrutării pentru selecție pe alte posturi decât cele pe care le ocupă la momentul dat;
2. publicitatea (mediatizarea) directă şi indirectă;
3. activarea cercului de persoane şi organizații din anturajul firmei/organizației;
4. activarea propriilor consilieri şi recrutori care consultă direct diferite medii;
5. activarea departamentului de marketing al organizației;
6. consultarea membrilor clubului organizației;
7. analiza tuturor cererilor individuale de muncă adresate voluntar departamentului de resurse umane al organizației.

Propriul departament de resurse umane trebuie să aibă specialiştii şi logistica necesare recrutării unora dintre proprii salariați, pentru schimbarea/conversia minoră sau majoră a posturilor şi sarcinilor de serviciu. Ca urmare, specialiştii departamentului resurse umane au sarcina de a studia dosarele salariaților, în vederea identificării celor mai potriviți candidați la o nouă selecție (pentru reorientare profesională), de a informa salariații asupra oportunității schimbării unor structuri şi posturi, de a convoca şefii altor departamentele pentru optimizarea permutărilor de personal, cu minimalizarea costurilor aferente. Studiul dosarelor propriilor salariați şi cunoaşterea lor nemijlocită asigură rapiditatea recrutării şi garanția relativă că persoanele căutate pentru a ocupa noi posturi sunt familiarizate cu standardele firmei. Proprii salariați au dovedit deja că sunt ataşați firmei şi că asigură confidențialitatea asupra activităților protejate. Cheltuielile legate de schimbarea atribuțiilor de serviciu sunt minime. "Permutarea" parțială a personalului contribuie la eliminarea apatiei şi a rutinei - contraproductive. Metoda de a identifica, în vederea conversiei atribuțiilor posturilor, doar personalul propriu este însă insuficientă; candidații aflați în afara organizației pot fi mai motivați şi pot avea pregătire mai adecvată posturilor aflate în discuție.

Publicitatea (mediatizarea) reprezintă metoda cea mai răspândită pentru recrutare; aceasta se adresează atât populației potențial active cât şi celei active, antrenate în alte activități, la alte societăți comerciale sau în alte organizații. Țintele căutării prin publicitate sunt numeroase dar nu poate fi cunoscut potențialul profesional şi capacitatea de integrare ale acelor persoane. Mijloacele de mediatizare pentru oferta de locuri de muncă sunt diverse: presa scrisă, radioul, televiziunea, rețelele de comunicare de tip INTERNET, afişele, corespondența directă adresată partenerilor şi beneficiarilor principali, universităților etc. În

funcţie de populaţia ţintă, alegerea celor mai adecvate mijloace mass – media şi a mesajului transmis reprezintă o problemă importantă pentru organizatorii procesului de recrutare.

Există pagini de INTERNET în care atât firmele cât şi candidaţii se pot informa despre oferta şi cererea de locuri de muncă. Candidaţii pot introduce CV-ul lor într-o bancă de date (informaţiile strict personale ca numele, adresa şi numărul de telefon nu se vor transmite firmei interesate decât în momentul în care s-a realizat contactul direct între părţi); în aceeaşi "pagină" se poate activa o „căutare" a unor posturi potrivite cerinţelor candidatului (referitoare la oraş, salariu, natura firmei, felul postului etc). În mod similar, firmele caută posibili candidaţi şi preiau informaţii de interes de la firma care deţine baza de date. Aceste servicii sunt foarte folositoare pentru absolvenţi, în mod special.

Fiecare dintre mijloacele oferite de publicitate are avantaje şi dezavantaje; este aproape inevitabil ca mesajul comunicării prin publicitate să fie distorsionat datorită timpului sau spaţiului redus alocat prezentării acestuia. Pentru ca eficienţa publicităţii să fie asigurată, mijocul de comunicare cu potenţialii candidaţi trebuie adecvat entităţii care dispune de posturi vacante sau care trebuie restructurată. Comunicarea prin publicitate trebuie să fie directă, incitantă, sintetică, onestă, completă şi să permită o reacţie promptă a virtualilor candidaţi pentru selecţie. Publicitatea trebuie să fie atrăgătoare, pertinentă şi să fie proiectată cu inteligenţă. Publicitatea poate fi realizată direct, în scopul declarat al recrutării de personal, sau indirect, prin prezentarea activităţilor/produselor performante ale organizaţiei. Dezavantajul publicităţii este acela că oferă relativ puţine informaţii despre posturile oferite şi, mai ales, despre oportunităţile de care pot beneficia salariaţii.

Activarea cercului de persoane şi organizaţii din anturajul firmei/companiei reprezintă o metodă de recrutare cu valenţe paternaliste. Dacă organizaţia adoptă o politică de conservare a valorilor de comunicare dintre liderii acesteia şi salariaţi, colaboratori sau pensionari, recrutarea poate deveni, parţial, o chestiune de "familie".

Sunt de analizat aspectele:

a) este acceptat accesul în organizaţie persoanelor care prezintă recomandări ale apropiaţilor acesteia?
b) se poate dezvolta sănătos organizaţia care prezintă funcţiile familiei?
c) este aceeptată ideea organizaţiei – clan?
d) recrutarea şi selecţia personalului trebuie făcută în condiţii de obiectivitate absolută?

Practica a demonstrat că toate variantele prezintă avantaje şi dezavantaje. Avantajele variantelor a) – c) constau în asigurarea confidenţialităţii asupra activităţilor şi intenţiilor de dezvoltare ale firmei. Clanul are interesul evident de a-şi conjuga eforturile spre realizarea activităţilor firmei, inclusiv în folos propriu, pentru sporirea profitului. Membrii foarte activi ai "familiei" vor suplini carenţele celor mai puţin dotaţi. Departamentul resurselor umane va avea garanţii suplimentare, în vederea selecţiei, dacă cei care îşi oferă serviciile sunt recrutaţi de către salariaţii, colaboratorii sau pensionarii firmei. Reversul demersului poate fi acela al subiectivismului persoanelor devenite ad-hoc recrutori şi tendinţa de a permite apariţia şi proliferarea corupţiei.

Organizaţiile care se dezvoltă conform reţetei d) va avea cheltuieli mai mari cu selecţia, instruirea, orientarea şi motivarea personalului.

Organizaţia este singura în măsură să adopte propria politică de personal.

Consilierii şi recrutorii organizaţiei sunt abilitaţi să consulte direct diferitele medii care pot furniza candidaţi pentru selecţie. Mediile din care se poate face recrutarea sunt: universităţile, instituţiile de cercetare, oficiile forţelor de muncă şi de protecţie socială, centrele locale şi regionale pentru evidenţa şomerilor, târgurile de locuri de muncă, asociaţiile profesionale şi organizaţiile specializate în activităţi de recrutare şi care au deja, în vederea selecţiei, baze de date.

Deşi costisitoare, metoda asigură o eficienţă sporită procesului, pentru că este efectuată de profesionişti. Pe de altă parte, activarea propriilor recrutori este o metodă recomandată pentru cazul în care nu se doreşte ca organizaţia să-şi dezvăluie politicile de recrutare şi intenţiile de dezvoltare.

Directorii departamentului resurse umane, ca manageri prin obiective, şi recrutorii, ca manageri de proiect, trebuie să întrunească o serie de calităţi şi de competenţe deosebite [47]:

- disponibilităţi intelectuale:
  - adaptabilitate intelectuală
  - creativitate, imaginaţie
  - capacitatea de a se face înţeles
- comportament uman:
  - maturitate
  - credibilitate în plan uman
  - capacitatea de a comunica
  - capacitatea de a-şi asuma eşecurile
- comportament profesional
  - calităţi de organizator
  - capacitatea de a aplica proiectele altora
  - capacitatea de adaptare
  - discernământ
  - disponibilitate
  - eficacitate profesională.

Nu pot conduce activităţi legate de recrutare persoanele care se dovedesc a avea inhibiţii, intoleranţă, frustrări, atitudine nejustficat oportunistă, intoleranţă în cazuri ambigue, incapacitatea de a face faţă situaţiilor neprevăzute, cei care tind să abandoneze ţintele dificile, care obosesc prematur, care nu inspiră încredere, oamenii rigizi, dependenţi de droguri etc.

Departamentul de marketing al organizaţiei este entitatea aflată permanent în legătură cu mediul exterior situaţie care poate contribui esenţial la identificarea şi atragerea personalului dorit. Printre atribuţiile acestui departament este şi acela de a prezenta firma prin tot ce aceasta are mai valoros; este mijlocul prin care, indirect, sunt atraşi spre posturile vacante candidaţii convinşi de credibilitatea firmei. Coresponsabil de imaginea organizaţiei, departamentul de marketing utilizează direct performanţele activităţilor şi produselor specifice pentru a atrage atât noi clienţi cât şi noi salariaţi.

Consultarea membrilor clubului organizaţiei are rolul de a minimiza costurile recrutării dar şi de a identifica personal calificat pentru posturile vacante, în condiţii de cofidenţialitate. Stabilitatea firmei se exprimă şi prin solidaritatea personalului activ cu foştii salariaţi.

Analiza tuturor cererilor individuale de muncă adresate voluntar departamentului de resurse umane al organizaţiei reprezintă o activitate continuă. Numărul acestora poate fi un semnal important asupra impactului pozitiv pe care firma îl are în exterior. Studiul cererilor de locuri de muncă este laborios, dar este mai puţin costisitor decât alte mijloace de preselecţie. Printre atribuţiile directe ale recrutorilor este şi acela de a studia periodic şi temeinic cererile de locuri de muncă prezentate de presa scrisă. Această metodă are avantajul că necesită cele mai mici cheltuieli, dar implică un efort sporit în etapa selecţiei, având în vedere că autoprezentarea tinde să hiperbolizeze anumite calităţi şi să minimalizeze defectele sau carenţele candidaţilor. În analiza cererilor de muncă trebuie atent studiate şi verificate recomandările pe care candidaţii le anexează.

Recrutarea reprezintă prima etapă care conduce la posibila integrare a noilor salariaţi. Probabil că majoritatea cererilor individuale de muncă nu satisfac caracteristicile posturilor

vacante; ca urmare, este obligatoriu ca departamentul resurselor umane să răspundă în scris candidaţilor care s-au adresat firmei prin corespondenţă. Scrisorile de răspuns vor cuprinde mulţumiri pentru faptul că solicitanţii de locuri de muncă şi-au manifestat interes pentru firmă şi promisiunea că, la o nouă scoatere de posturi la concurs, solicitarea acestora va fi luată în considerare cu prioritate. Comportamentul deferent faţă de candidaţii respinşi după etapa selecţiei este obligatoriu, aceştia fiind potenţial candidaţi pentru alte posturi.

Recrutarea poate înregistra eşecuri dacă nu este concepută ca o activitate de marketing. Corelaţia marketing–recrutare trebuie să fie completă, conform schemei prezentate în Tabelul 6.2 [30].

Tabelul 6.2

ACTIVITĂŢI DE MARKETING	ASPECTE ALE RECRUTĂRII
Cercetarea pieţei	Unde se găsesc candidaţii?
Dezvoltarea produsului	Ce doresc candidaţii?
Stabilirea preţului	Cât speră candidaţii că vor câştiga?
Stimularea desfacerii	Cum pot fi depistaţi candidaţii?
Desfacerea	Cum se va realiza negocierea?

Eficienţa recrutării depinde, pe lângă adecvarea metodelor de căutare, de capacitatea recrutorilor direcţi sau indirecţi de a prezenta complet, corect şi atrăgător condiţiile de muncă şi organizaţia în întregul acesteia. Erorile recrutării pot aduce prejudicii majore organizaţiei, fie prin atragerea unor candidaţi mediocri, fie prin respingerea acelora cu valenţe intelectuale şi profesionale deosebite dar prost evaluaţi. Compromisurile reprezintă o caracteristică frecventă în cadrul activităţii de recrutare: la selecţie, unii candidaţii nu confirmă competenţele înscrise în documentele de studii pe care le deţin; pe de altă parte, firma poate cheltui mai mult cu salarizarea celor care dovedesc competenţe deosebite, dar care se dovedesc extrem de utili în conjunctura dată. Concluzia parţială a problemei recrutării este aceea că recrutorii trebuie să fie special pregătiţi pentru activitatea pe care o au de desfăşurat.

VII. SELEC}IA RESURSELOR UMANE

VII.1 ATRIBUȚII ŞI RESPONSABILITĂȚI

Selecția resurselor umane este procesul prin care se aleg, conform unor principii şi criterii prestabilite de către organizație şi aplicate de către departamentul de resurse umane, cei mai potriviți candidați pentru ocuparea posturilor vacante sau care urmează a fi create, în vederea dezvoltării sau reprofilării organizației. Selecția apare ca o activitate periodică, integrată managementului resurselor umane, aşa cum sugerează schema din fig. 7.1.

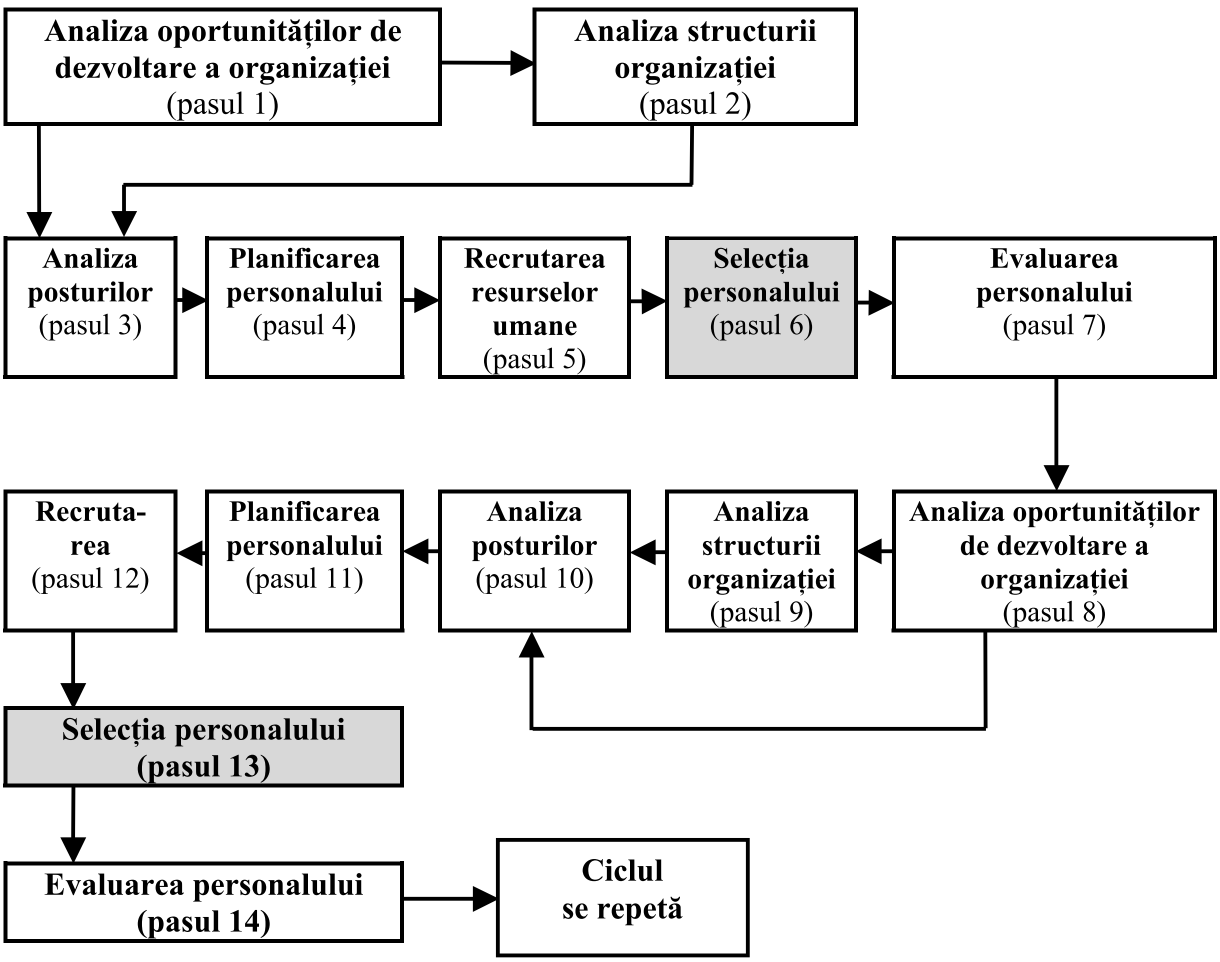


Figura 7.1

Pentru organizațiile de mari dimensiuni, succesiunea activităților prezentate mai sus trebuie respectată, dar este posibilă simplificarea schemei pentru firmele mici şi mijlocii. Marile firme pot suprapune sau pot decala unele dintre activitățile menționate, aşa cum sugerează schema din fig. 7.2. Astfel, analiza posturilor, recrutarea şi evaluarea personalului pot fi activități programate simultan cu cele primare (analiza oportunităților de dezvoltare,

analiza structurii, analiza posturilor). Prin urmare, în general, analiza posturilor, planificarea resurselor umane şi recrutarea sunt premisele derulării selecției.

Pasul 1	**Pasul 2**	**Pasul 3**	**Pasul 4**	**Pasul 5**	**Pasul 6**	**Pasul 7**			
		Pasul 8	**Pasul 9**	**Pasul 10**	**Pasul 11**	**Pasul 12**	**Pasul 13**	**Pasul 14**	
				Pasul 15	**Pasul 16**	**Pasul 17**	**Pasul 18**	**Pasul 19**	→
						↳			

Figura 7.2

Selecția personalului reprezintă una dintre principalele activități ale departamentului de resurse umane, în cadrul procesului complex al managementului specific. Procesul de selecție poate fi denumit concurs, conținutul acestuia depăşind însă caracterul unei simple evaluări. Selecția urmează recrutării personalului care a permis atragerea unui număr suficient de mare de candidați; cei mai potriviți dintre aceştia vor fi aleşi pentru posturile scoase la concurs.

Ca proces, selecția urmăreşte trierea candidaților pentru ocuparea unui anumit post, pe baza etapelor de verificare şi de analiză a pregătirii, aptitudinilor profesionale, calităților individuale, inclusiv a capacității de muncă ş.a.

Deşi selecția este activitatea prin care se decide cine va fi angajat, marile firme acordă o importanță deosebită recrutării şi atragerii de candidați, pentru ca aria selecției să fie suficient de mare, astfel încât rata eşecurilor profesionale să fie minimă.

În funcție de dimensiunile, oportunitățile, filosofia şi politica organizației, selecția poate fi efectuată de către următoarele entități:

1. departamentul de resurse umane al organizației;
2. departamentul de resurse umane (prima etapă a selecție) şi reprezentanți ai departamentelor care au locuri de muncă vacante (etapa finală);
3. departamentul de resurse umane (prima etapă a selecției) şi reprezentanți ai conducerii organizației (etapa finală);
4. specialişti ai departamentului de resurse umane, împreună cu specialişti din afara organizației (prima etapă a selecției) şi reprezentanți ai conducerii organizației (etapa finală);
5. companii neutre - strict specializate în selecția personalului.

Atribuțiile departamentului de resurse umane sunt, în toate cazurile, următoarele:

- primirea candidaților la sediul organizației;
- verificarea preliminară a documentelor prezentate de candidați;
- informarea candidaților asupra obiectivelor, performanțelor şi structurii organizației;
- informarea candidaților asupra procedurilor care vor fi adoptate pentru selecție;
- efectuarea preselecției, în vederea eliminării din concurs a candidaților care nu corespund cerințelor minime impuse posturilor vacante sau care urmează a fi create;
- efectuarea testelor medicale, inclusiv a celor psihologice;
- obținerea referințelor privind candidații şi verificarea celor prezentate de candidați în dosarele de concurs;

- verificarea cazierului candidaţilor;
- evaluarea candidaţilor prin mijloace proprii;
- luarea deciziilor privind selecţia intermediară sau selecţia finală;
- adminstrarea documentelor şi procedurilor privind selecţia.

Prin simpla parcurgere a listei rezultă complexitatea şi importanţa dimensionării corespunzătoare a departamentului de resurse umane şi responsabilitatea organizaţiei de a ocupa aceasta structură managerială cu specialişti de valoare confirmată.

Atribuţiile şi responsabilităţile părţilor care participă la selecţie sunt diferite, aşa cum rezultă din Tabelul 7.1.

Tabelul 7.1

STRUCTURA / GRUPUL DE LUCRU	ATRIBUŢII / RESPONSABILITĂŢI
Departamentul de resurse umane	A se vedea lista de mai sus
Reprezentanţii departamentelor care au locuri de muncă vacante	- informează candidaţii asupra caracteristicilor posturilor scoase la concurs - propun, organizează şi efectuează teste specifice - evaluează dosarele de concurs - solicită candidaţilor informaţii şi referinţe suplimentare - decid asupra rezultatelor selecţiei intermediare sau a celei finale
Specialiştii din afara organizaţiei	- propun, organizează şi efectuează teste generale şi teste specifice - evaluează complet sau parţial dosarele de concurs - propun lista candidaţilor câştigători
Reprezentanţii conducerii organizaţiei	- evaluează (uneori) dosarele de concurs; - verifică dacă procedurile de selecţie aplicate corespund politicii şi practicilor organizaţiei - verifică rezultatele selecţiei efectuate de propriul departament de resurse umane sau de reprezentanţii departamentelor care oferă locuri de muncă şi analizează propunerile specialiştilor din afara organizaţiei
Companii neutre strict specializate	- organizează complet procedura de selecţie - indică organizaţiei beneficiare de servicii lista candidaţilor care pot fi angajaţi imediat - indică organizaţiei beneficiare de servicii lista candidaţilor care pot fi angajaţi condiţionat

Organizarea selecţiei în exclusivitate de către departamentul de resurse umane este practicată, de regulă, de firmele mici. Avantajele şi dezavantajele acestei reţete sunt prezentate în Tabelul 7.2.

Dezavantajele prezentate în Tabelul 7.2 pot fi evitate, dacă se optează pentru organizarea selecţiei într-o formulă mixtă de evaluatori: departamentul de resurse umane (prima etapă a selecţie) şi reprezentanţii departamentelor care au locuri de muncă vacante (etapa finală). Procedurile selecţiei sunt, evident, mai elaborate, mai costisitoare, dar au calitatea că sunt mult mai adecvate scopului. Stresul la care sunt supuşi candidaţii este important, dar testele fazei finale de selecţie îl pot compensa: în acest moment, candidaţii sunt implicaţi în proceduri care vizează propria lor profesie.

Organizarea evaluării candidaţilor de către formaţii mixte care lucrează succesiv sau simultan este dificilă pentru că reprezentanţii departamentului de resurse umane trebuie să

colaboreze cu specialişti din afara organizației - psihologi, jurişti, grafologi, medici, sociologi etc. Printre avantajele evidente ale evaluării în formații complexe pot fi enumerate: calitatea procedurilor, creşterea gradului de calitate şi de siguranță a selecției. Atragerea specialiştilor pe care organizația nu îi are este obligatorie, chiar dacă cheltuielile privind selecția sunt mai mari.

Tabelul 7.2

Avantaje	Dezavantaje
- asigurarea confidențialității asupra obiectivelor, structurii şi performanțelor organizației - realizarea rapidă a selecției - efectuarea selecției cu cheltuieli minime - cunoaşterea directă a candidaților conferă selecției o calitate suplimentară - cunoaşterea directă a candidaților le poate conferi acestora posibilitatea de a-şi proba calitățile şi aptitudinile - selecția este mai puțin stresantă pentru candidați	- în anumite circumstanțe, calitatea selecției poate fi mai slabă (personalul departamentului de resurse umane nu este suficient de competent) - opiniile altor structuri de evaluare pot pune în evidență aspecte care ar putea ameliora selecția

Implicarea directă a reprezentanților conducerii organizației în faza finală a evaluării candidaților este necesară, mai ales atunci când posturile scoase la concurs sunt de mare complexitate sau de mare răspundere. Managerii firmei au ei înşişi pregătirea adecvată evaluării dosarelor şi candidaților. Pe de altă parte, conducătorii firmei au pregătirea şi experiența activităților manageriale, inclusiv în domeniul managementului resurselor umane. Nu în ultimul rând, trebuie subliniat că managerii vor lucra direct cu persoanele care vor fi selecționate pentru posturile importante ale organizației.

Este cunoscut faptul că există firme specializate în recrutarea şi în selecția personalului. Acestea dețin adevărate baze de date privind oferta şi cererea de pe piața muncii. Munca de adunare a informațiilor privind potențialii candidații pentru diferite profesii, pentru diferite posturi şi pentru diferite aplicații este răsplătită prin comenzile pe care aceste organizații le obțin de la firmele care nu au capacitatea de a organiza activitatea de selecție a personalului pentru locurile de muncă vacante sau pentru noile structuri funcționale. Aceste organizații specializate în "vânătoarea de creiere" şi în "inventarierea" continuă a solicitărilor şi oportunităților de muncă au o mare importanță, pentru că asigură o înaltă calitate a selecției (chiar dacă aceasta nu este întotdeauna strict adecvată), obiectivitate majoră în evaluarea candidaților şi rapiditate în procesul asigurării cu personal pentru organizația care a solicitat un astfel de serviciu. Costul selecției este ridicat, dar calitatea şi promptitudinea serviciilor reprezintă o compensație importantă. Firmele care monitorizează, recrutează, selecționează şi plasează forța de muncă disponibilă au şi rolul social de a contribui la diminuarea numărului de şomeri şi de a facilita unor angajați să se transfere la unități care corespund mai deplin aspirațiilor lor profesionale. Numeroase aspecte sociale şi psihologice pot fi invocate în acest context: adecvări profesionale şi creşterea confortului psihic, reducerea distanței locuință - loc de muncă, rezolvarea unor probleme legate de starea civilă, rezolvarea problemelor socio-profesionale pentru anumite segmente sociale minoritare etc.

Referitor la responsabilitatea selecției este evident că aceasta revine forurilor superioare ale organizației care oferă locuri de muncă, dacă importanța posturilor este deosebită; transferul responsabilității selecției finale se face către conducerea departamentelor beneficiare sau, în funcție de importanța şi de complexitatea posturilor, de către responsabilii departamentului de resurse umane. Altfel spus, "cu cât postul vacant se află pe un nivel

ierarhic mai ridicat, cu atât este mai mare posibilitatea ca deciziile finale de angajare să fie luate de conducerea de vârf şi nu de specialişti din cadrul compartimentului personal” [30].

VII.2 PROCESUL DE SELECȚIE A RESURSELOR UMANE

VII.2.1 Organizarea şi efectuarea selecției de către departamentul de resurse umane

Invitarea şi primirea candidaților la sediul organizației reprezintă primul contact direct al candidaților cu organizația care a scos posturi la concurs. Formularea invitației trebuie să fie concisă şi clară. Această adresă va cuprinde data, locul şi lista documentelor pe care candidatul trebuie să le prezinte. Primirea candidaților reprezintă o formă evoluată de comunicare a organizației cu publicul; ca urmare, reprezentanții departamentului trebuie să aibă calificarea adecvată.

Invitația la sediul firmei nu reprezintă neapărat primul contact dintre firmă şi candidat. Dacă numărul candidaților este mare, primul contact poate fi făcut şi prin telefon. Acest interviu telefonic se face după ce firma a evaluat dosarele candidaților şi a eliminat deja un grup de candidați nepotriviți. Interviul telefonic conține întrebări legate de activitățile şi studiile anterioare; astfel, persoana care intervievează îşi dă seama dacă un candidat este potrivit sau nu şi îl poate invita, pentru interviul propriu-zis, la sediul firmei. Interviul preliminar, efectuat chiar la telefon, nu trebuie să conțină întrebari privind satrea civilă şi nici despre penalizările pe care le-a suportat candidatul. Evident, pentru ocuparea unui post de administrator sau de gestionar, de exemplu, este important să se ştie măsura corectitudinii candidatului; trebuie acordată încredere deplină în declarațiile şi în relatările candidatului, evitându-se întrebări de genul „ati fost penalizat/condamnat vreodată ?”. Întrebările de genul: „ce post solicitati?”, „de ce solicitati acest post?” sau „de ce credeți că sunteți persoana potrivită pentru acest post vacant?” trebuie adresate la începutul interviului preliminar, ca fiind cele mai importante.

Prima etapă a selecției constă în verificarea preliminară a documentelor prezentate de candidați. În urma discuției telefonice, sau drept consecința unei acțiuni de recrutare, candidatul trimite firmei un dosar pentru selecție. Dosarul de selecție trebuie să fie de bună calitate (carton de culoare albastră, gri sau neagră); acesta va cuprinde: cererea de participare la selecție sau scrisoarea de intenție/motivație (1), curriculum vitae (2), copii legalizate după documentele de identitate (3), copii legalizate după documentele de studii (4), copie legalizată după carnetul de muncă (5), recomandările (6), caracterizările de la precedentele locuri de muncă (7), listelele de lucrări (8) şi altele cerute prin anunțul referitor la selecție; informațiile din dosar se înserează în baza de date a departamentului de resurse umane. Există posibilitatea ca firmele să arhiveze documentele originale prezentate, pentru a le utiliza la o selecție ulterioară.

Din lista documentelor menționate, cele mai importante sunt: scrisoarea de intenție (care trebuie îl facă pe cititor să fie interesant de persoana în cauză şi să îl facă să dorească şi să îşi rezerve timpul să citească CV-ul). Persoana care conduce recrutarea îşi poate da seama dacă CV-ul şi scrisoarea de intenție au fost făcute în mod „neglijent”, standard sau sunt adaptate cerintelor postului, cum ar trebui. Candidatul se va prezenta la interviu cu propriul CV, pentru a se putea ghida după punctele cheie ale acestuia, ceea ce constituie un sprijin din punct de vedere psihologic.

Informarea candidaților asupra obiectivelor, performanțelor şi structurii organizației reprezintă un aspect necesar; amploarea informațiilor transmise candidaților depinde de complexitatea posturilor pentru care aceştia candidează. Organizația trebuie prezentată onest, concis şi clar.

Candidaţiilor le vor fi prezentate procedurile, etapele şi coordonatele temporale care au fost adoptate pentru selecţie. Procedând astfel, candidaţii îşi pot planifica şi alte activităţi, inclusiv cele personale.

Organizatorii selecţiei trebuie să asigure desfăşurarea testelor medicale şi a celor psihologice. Acestora le revine sarcina de a obţine referinţe privind candidaţii şi de a verifica referinţele prezentate în dosarele de concurs de către aceştia. În funcţie de natura postului, organizatorii selecţiei pot cere instituţiilor competente date despre infracţiunile săvârşite de candidat. Referinţele prezentate din proprie iniţiativă de către candidaţi trebuie verificate; sunt mai obiective referinţele obţinute la cererea organizatorilor concursului de la firmele la care candidaţii au lucrat anterior, de la şcoli, universităţi, instituţii publice etc.

Reprezentanţii departamentului de resurse umane sunt abilitaţi să elaboreze testele preliminare şi să le administreze, în vederea eliminării din concurs a candidaţilor care nu corespund cerinţelor minime impuse de posturile vacante sau care urmează a fi create.

Una din formele curente de selecţie o reprezintă interviul. Definit ca o conversaţie dirijată, interviul este larg utilizat, pentru acei candidaţi care au depăşit faza preliminară a selecţiei.

Interviul individual oferă cea mai bună posibilitate de stabilire a unui contract direct între candidat şi reprezentantul departamentului de personal.

Panelul de interviu, format din directorul de personal, şeful departamentului care a scos postul la concurs şi un psiholog, permite desfăşurarea unei discuţii menite să identifice multiplele caracteristici de natură profesională şi psihologică pe care candidatul le dezvăluie.

Specialiştii departamentului de resurse umane care organizează şi administrează interviul trebuie să aibă în vedere următoare aspecte şi reguli:

- sunt obligaţi să cunoască natura, dimensiunile, performanţele şi oportunităţile de dezvoltare ale organizaţiei;
- sunt obligaţi să cunoască natura şi caracteristicile posturilor vacante sau care urmează a fi create;
- să stabilească, împreună cu managerii departamentelor care au scos posturi la concurs, criteriile profesionale specifice care vor fi aplicate în cadrul selecţiei;
- să analizeze şi să verifice prin mijloace legale, cu atenţie, înaintea interviului, fiecare document al fiecărui dosar de concurs;
- să memoreze principalele informaţii cuprinse în documentele prezentate de candidat;
- în funcţie de natura şi de importanţa postului, să pregătească adecvat interviul;
- în funcţie de datele furnizate de candidat, să structureze interviul astfel încât să poată fi aduse în discuţie informaţiile neclare sau incomplet precizate în documente;
- să structureze interviul astfel încât să poată fi verificate toate informaţile principale pe care candidatul le-a prezentat;
- să nu impună o durată limită prea scurtă pentru desfăşurarea interviului;
- să nu fragmenteze interviul;
- să formuleze întrebări care necesită mai mult decât “da” sau ”nu”, ca răspuns;
- să nu aibă prejudecăţi;
- să nu facă promisiuni în nume personal;
- să nu întrerupă candidatul pe durata relatării acestuia;
- să-i dea candidatului posibilitatea de a se exprima nestingherit, fără constrângeri;
- să identifice trăsăturile de caracter, temperament şi de comportament şi să se stabilească nivelul de pregătire generală a candidatului;

- să urmărească poziția, mimica, gesticulația, capacitatea de memorare, reacția la întrebări incomode şi reacția la "întrebări capcană";
- să permită candidatului să pună întrebări, mai ales în prima parte a interviului, pentru acomodare şi relaxare;
- să evalueze, conform criteriilor stabilite anterior interviului, fiecare secvență a interviului;
- să nu emită decizii privind concursul, decât pe baza evaluării întregului set de probe ale acestuia;
- să prezinte candidatului data următoarei etape a selecției sau, după caz, rezultatul la proba de tip interviu.

Încheierea interviului trebuie făcută cu tact, cu fermitate şi în termeni politicoşi.

Persoanele care concep şi conduc un interviu trebuie să aibă calificarea universitară adecvată şi experiență în domeniul relațiilor cu publicul. Este inadmisibil ca persoana care conduce interviul să facă aprecieri personale asupra candidatului, sau despre oricare alt subiect aflat în discuție. Cel care conduce interviul trebuie să aibă o atitudine destinsă şi să-l trateze pe candidat cu deferență.

De regulă, din juriul care participă la interviu fac parte două sau trei persoane; numai unul dintre aceştia conduce interviul celorlalți revenindu-le rolul de a observa reacții, de a înregistra detalii etc. Nu este recomandat interviul încrucişat/multiplu decât dacă natura postului vacant o cere, iar candidatul a fost informat asupra procedurii.

Cei care sunt programați pentru interviu trebuie să ştie că interviul nu este un monolog, nu este un interogatoriu, nu este un interviu, nu este o dezbatere şi nu este o confesiune; aceştia trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- **să fie atenți la întrebările celui care conduce interviul;**
- să fie punctuali;
- să se informeze, în măsura posibilităților, despre tipul, dimensiunile, natura activităților şi performanțele organizației la care se organizează selecția. Această fază poate şi trebuie parcursă în faza recrutării, timp în care solicitanții pot cere departamentului de relații cu publicul, prin diferite mijloace, date despre organizație;
- să nu se supraaprecieze, în raport cu cerințele postului pentru care candidează;
- să nu se subevaleze, în raport cu cerințele postului pentru care candidează;
- să convingă că intenționează să se angajeze cu seriozitate în muncă şi să fie convins că doreşte cu adevărat să intre în rândurile lucrătorilor din unitatea respectivă;
- să fie motivat, în sensul că înțelege să profeseze meseria pentru care este calificat;
- la cererea noii firme, să accepte să se perfecționeze sau să se specializeze într-o meserie conexă celei pe care o cunoaşte;
- să considere interviul ca mijloc de comunicare cu valențe multiple;
- să-şi pregătească întrebări pe care să le pună celui care conduce interviul;
- să îşi pregătească răspunsuri pentru întrebările pe care le anticipează a fi dificile;
- să dea răspunsuri concise, fără detalii şi fără ezitare;
- să nu dea răspunsuri pripite şi să nu răspundă înainte ca cel care conduce interviul să fi terminat de pus întrebarea;
- să răspundă sincer la orice întrebare;
- au dreptul să nu răspundă la întrebările care lezează domenii ale drepturilor individuale;
- să fie relaxați, să zâmbească, să dea mâna cu fermitate şi să privească interlocutorul în față.

Candidații trebuie să ştie că, pe durata interviului le pot fi analizate: trasăturile psihice şi de caracter, temperamentul, comportamentul şi pregătirea generală. Juriul urmăreşte poziția, mimica, gesticulația, înfățişarea, capacitatea de memorare, reacția la întrebări incomode, reacția la "întrebări capcană" ş.a. La întrebările incomode pentru candidat se răspunde pertinent şi reținut, fără aprecieri asupra problemei la care se face referire.

Întrebări personale, de genul „când aveti de gând să întemeiați o familie şi să aveți copii?" nu sunt de recomandat.

Pe de altă parte, pentru relaxarea candidatului şi pentru crearea unei atmosfere destinse, mai ales la începutul interviului, este recomandabilă alegerea de către organizatori a unor întrebări şi mici teme de discuție pe teme lejere („small talk") de genul fotbal, vreme, ambient etc.

"Întrebările capcană", întrebările care nu se referă la profesie, carieră, familie, studii şi altele de rutină sunt destinate, de regulă, verificării onestității candidților. La aceste întrebări se răspunde cu sinceritate şi cu promptitudine. Modalitatea cea mai eficientă de a "impresiona" pozitiv juriul este de a fi odihnit, relaxat şi atent. Interviul nu este decât faza inițială a selecției astfel încât candidații trebuie să se manifeste firesc, fără ostentație şi fără sentimentul de vinovăție pe care îl poartă, de obicei, persoanele care si-au pierdut locul de muncă anterior. Candidații trebuie să cunoască faptul că interviul poate constitui şi proba de rezistență la efort intelectual şi fizic; interviul poate dura între o jumătate de oră şi mai multe ore sau chiar pe întinderea câtorva zile, cu pauze pentru odihnă şi refacere. O repriză de interviu nu poate dura mai mult de 60 – 90 de minute; după o pauză, acesta poate continua. Organizatorii sunt obligați să informeze din timp candidatul asupra programului selecției, în general şi interviului, în special.

În timpul interviului, candidatul poate pune întrebări şi trebuie încurajat să o facă; astfel, interviul nu se face numai de către o parte, el este, în fond, un mijloc de comunicare; este, în interesul amândorura (angajator şi candidat), ca potențialul angajat să ştie şi să înțeleagă cât mai multe lucruri despre natura şi despre activitățile firmei.

Interviul multiplu este considerat de către unele firme ca fiind o procedură normală, la care toți pot pune întrebări; asupra acestui aspect, candidatul va fi informat, desigur, dinainte.

Este cu totul normal ca un candidat să fie motivat şi de partea financiară a postului; acesta nu trebuie să aibă rețineri să vorbească despre aceasta dar este recomandabil să nu aducă el însuşi în discuție acest subiect, ci doar să răspundă, când este întrebat, în legătură cu această problemă. De asemenea, este de preferat ca acesta să nu dea un răspuns direct: „doresc să câştig suma X pe lună"; este recomandată exprimarea: „Ținând cont de experiența şi de studiile mele a, b şi c, şi de calitățile x, y şi z, dumneavoastră ce mi-ați putea oferi?" Desigur că, la un moment dat, candidatul va trebui să precizeze o sumă; acesta trebuie să încerce apoi să negocieze cât mai bine posibil în favoarea sa. La unele firme salariul este, însă, prestabilit.

Interviul nu reprezintă un concurs; acesta este o etapă de autoverificare şi de verificare a potențialui intelectual, profesional şi fizic. Ca urmare, participanții la selecție, inclusiv la interviu, nu trebuie să fie preocupați de "numărul candidaților pe un loc", ci doar de propria prestație. Cei intervievați nu trebuie să considere că membrii juriului le sunt adversari; activitatea acestora face parte, în mod firesc, din meseria lor.

În timpul interviului, solicitantul postului trebuie să facă dovada capacității intelectuale, maturității comportamentale, aptitudinilor şi competențelor.

Etapa a doua a selecției este constituită de testele privind profesia. În funcție de caracteristicile postului, testele pot fi de natură diferită: probe scrise, probe orale, aplicații practice, teste medicale speciale şi altele. Frecvent, candidaților li se poate cere realizarea unui proiect (managerial de exemplu, dacă natura postului o cere) care se constituie ca o aplicație în termeni reali. Proiectul poate fi realizat la sediul firmei, într-un interval de timp dat şi poate fi prezentat chiar la interviu.

La firmele mari este utilizată forma de selecţie organizată în cadrul unui centru de evaluare (Asessment Center); astfel, selecţia dureaza de la o zi la trei zile şi este alcătuită din mai multe probe la care iau parte, în acelaşi timp, individual sau în grup, mai mulţi candidaţi. Probele pot fi: rezolvarea unor probleme în grup, prezentarea unor subiecte de specialitate, derularea jocurilor cu „roluri" etc. Se observă, astfel, capacitatea candidaţilor de a lucra în grup, precum şi capacitatea lor de a-şi spune părerea şi de a şi-o argumenta.

Metoda AC (Asessment Center) este utilizată şi pentru selecţia managerilor. Candidaţii sunt supuşi unui program de simulare care este axat pe aspecte manageriale cheie; un număr de patru până la şase observatori instruiţi urmăresc comportamentul participanţilor, monitorizează "activitatea" acestora şi le atribuie "competenţe", în funcţie de "rezultatele" înregistrate.

Etapa finală a selecţiei este evaluarea generală a performanţelor candidatului/candidaţilor şi aplicarea criteriilor strict eliminatorii. După eliminarea candidaţilor care nu întrunesc condiţiile minime de angajare, se continuă selecţia prin compararea calităţilor, defectelor, pretenţiilor de salarizare, aptitudinilor, pregătirii şi prestaţiei la probele selecţiei, pentru candidaţii rămaşi în cursă. Urmează adoptarea deciziei de angajare (de regulă pe o perioadă determinată - "de probă") şi orientarea candidaţilor respinşi spre alte posturi pe care firma le poate oferi. Datele candidaţilor respinşi se păstrează în baza de date a departamentului, în vederea altor runde de selecţie.

VII.2.2 Organizarea şi efectuarea selecţiei de către departamentul de resurse umane în colaborare cu specialiştii departamentelor care au posturi vacante

Procedurile selecţiei sunt administrate de către departamentul de resurse umane, după structura deja prezentată. Prima etapă a selecţiei este efectuată de către specialiştii departamentului: verificarea dosarelor, verificarea referinţelor, organizarea efectuării testelor medicale şi psihologice, organizarea şi desfăşurarea interviului. La acest nivel se face evaluarea preliminară şi sunt eliminaţi candidaţii care nu întrunesc condiţiile minime cerute pentru posturile vacante.

La etapa a doua a selecţiei participă specialiştii departamentelor care au posturi vacante. Suplimentar, aceştia informează candidaţii trecuţi de prima etapă de selecţie asupra caracteristicilor posturilor scoase la concurs. După analiza dosarelor de concurs şi a rezultatelor înregistrate în prima etapă de selecţie, urmează desfăşurarea interviului aplicat. Candidaţilor li se adresează întrebări din sfera lor de activitate; este prilejul unei discuţii de specialitate între oameni care cunosc aceleaşi domeniu: evaluatori şi candidaţi.

Fiind buni cunoscători ai caracteristicilor posturilor vacante, specialiştii elaborează probe specifice şi le administrează.

După evaluarea documentelor de concurs şi a rezultatelor probelor efectuate succesiv, grupul de specialişti poate solicita candidaţilor informaţii şi referinţe suplimentare. În cele din urmă, aceştia decid asupra rezultatelor selecţiei finale.

Aplicând această procedură, calitatea selecţiei este asigurată, iar costurile evaluării candidaţilor sunt relativ scăzute.

VII.2.3 Structura interviurilor

Interviul preliminar/nestructurat se utilizează atunici când numărul candidaţilor este foarte mare. De regulă, acest tip de interviu este limitat la 10 – 20 de minute şi este anunţat ca atare, având scopul de a elimina candidaţii care demonstrează carenţe importante de educaţie sau de comportament. Interviul preliminar este bazat pe întrebări care au menirea de a-l determina pe candidat să vorbească despre sine. Interviul se poate desfăşura sub forma

dialogului, sau poate fi organizat sub forma completării unui chestionar. Structura interviului preliminar este axată pe întrebările:

- ce studii/ce calificări aveți?
- ce profesie aveți?
- care au fost locurile dumneavoastră de muncă?
- cum ați părăsit locurile de muncă anterioare?
- care este sursa prin care v-ați informat despre firma noastră?
- ce post solicitați?
- care este motivul pentru care solicitați postul … ?

Evaluarea interviului poate fi făcută pe loc, dacă a fost stabilită de la început grila de evaluare a răspunsurilor.

Interviul tematic/structurat se desfăşoară pe baza unei liste de întrebări adresate tuturor candidaților. Interviul tematic poate include şi problematica interviului preliminar (dacă numărul candidaților este redus) dar are, în special, un caracter aplicativ; astfel, vor fi formulate întrebări care să permită aflarea datelor complete privind persoana, studiile, performanțele, eşecurile profesionale (dacă solicitantul postului consimte să dezvolte asemenea teme) ş.a. Interviul tematic poate include întrebări privind domeniul postului sau domeniile în care a profesat candidatul. Putem sugera ca în această procedură să fie puse şi întrebările:

- care este performanța şcolară cu care vă mândriți? (este forma prin care candidatul este solicitat să se refere la studiile efectuate);
- care este contraperformanța profesională pe care ați înregistrat-o? (o formulare care cere un răspuns direct şi onest);
- care este tehnologia care se aplică în meseria dumneavoastră? (se verifică astfel dacă solicitantul este la curent cu problemele domeniului);
- cum vă puteți caracteriza colegii de la precedentul loc de muncă? (un mod direct de a detecta dacă solicitantul este sociabil şi dacă are disponibilități pentru lucrul în echipă);
- care este părerea dumneavoastră despre relația şef – subaltern? (un mod indirect de a anticipa durata integrării în cadrul firmei);
- care este proiectul care v-a dat cea mai mare bătaie de cap? (o întrebare exhaustivă: se revine la domeniul de activitate care face obiectul postului şi se identifică preocupările conexe profesiunii);
- ce hobby aveți? (un mijloc de a investiga starea de sănătate);
- cum puteți demonstra că sunteți capabil de perfecționare profesională? (o întrebare dificilă care vizează identificarea mijloacelor de progres înregistrate de candidat în viață sau în carieră);
- care sunt performanțele profesionale pe care le-ați înregistrat?
- care sunt defectele dumneavoastră? (o întrebare tranşantă, care îl poate pune în dificultate pe candidat, dar care îi permite psihologului să facă evaluări obiective);
- ce doriți să aflați, în plus, despre postul pe care îl solicitați? (este modul în care verificați dacă procedurile de recrutare ale firmei sunt eficiente);
- care sunt pretențiile dumneavoastră de salarizare?

Interviul tematic va continua cu aspecte care vizează strict domeniul de activitate şi profesia. Structura interviului tematic trebuie să simuleze aspectele reale legate de activitățile caracteristice postului vacant. Pentru ca selecția să conducă la cel mai potrivit candidat pentru postul scos la concurs, interviul trebuie să fie minuțios pregătit.

Interviul activ (sub presiune) este structurat pe seturi rapide de întrebări, puse de către mai mulți membri ai juriului; acest test are scopul de a pune în evidență capacitatea de a

lucra în condiții de stres şi de a face față "atitudinii agresive" a partenerilor. Candidatul este avizat anterior că va fi supus acestui tip de test, pentru a nu considera că juriul are față de el o atitudine de respingere.

Interviul de grup are loc în prezența mai multor specialişti care pun întrebări după un scenariu prestabilit; unii membrii ai grupului au rolul de a observa reacțiile candidatului sau candidaților.

Evaluarea interviurilor poate fi influențată sau compromisă de unii factori subiectivi:

- persoana care conduce este impresionată, pozitiv sau negativ, de înfățișarea candidatului;
- persoana care conduce interviul are un salariu inferior celui cerut de candidat;
- apariția "efectului de contrast", produs atunci când candidatul participă la interviu după o serie de alți candidați cu slabă prestație, reduce capacitatea specialistului de a evalua corect;
- apariția "efectului de aură/halou", care se referă la estomparea calităților candidaților din pricina unei trăsături care este percepută de către specialist ca dominantă;
- specialistul care conduce interviul confundă faptele reale cu deducțiile sale privind informațiile prezentate în dosarul candidatului;
- persoana care conduce interviul este dominată de stereotipii.

Exemple de întrebări care nu trebuie puse candidaților în cadrul interviurilor sunt prezentate în Tabelul 7.3.

VII.2.4 Teste specifice

Literatura de specialitate oferă o mare diversitate de modele privind testele de cunoştințe şi testele pentru verificarea inteligenței, abilităților, aptitudinilor, competențelor, performanțelor şi creativității.

Testele de cunoştințe sunt folosite atunci când numărul candidaților este ridicat şi când informațiile cuprinse în curriculum vitae nu sunt suficiente pentru departajare. Testele permit evaluarea cunoştințelor acumulate de către candidați şi sunt relevante pentru conformitatea cu cerințele postului.

Testele aplicative permit evaluarea capacității de lucru în condiții reale; astfel, candidaților li se cere să analizeze documente, să propună variante de rezolvare pentru situații concrete, să realizeze un proiect, să ierarhizeze o serie de activități reale în cadrul postului aflat în discuție, să conducă, după caz, un seminar tematic, să prezinte o prelegere, să analizeze critic un proiect managerial efectuat de o altă persoană etc.

Testul privind nivelul de interes este menit să determine măsura în care motivația candidatului este asemenea cu motivația altei persoane care poate face față cu succes cerințelor unui post echivalent sau identic cu cel scos la concurs.

Testele medicale aprofundate şi testele psihologice sunt obligatorii pentru posturile în care viteza de reacție, acuitatea senzitivă (vizuală, auditivă, olfactivă), capacitatea de analiză şi de sinteză sunt determinante.

Dintre testele psihologice, relevante sunt cele prin care se determină:

- capacitatea de a opera cu simboluri, inclusiv cu cifre;
- capacitatea de abstractizare;
- capacitatea de a raționa în condiții de stres;
- capacitatea de a sesiza diferențe şi similarități situaționale.

Analiza bioritmului este privită cu reținere de către majoritatea aplicanților procedurilor de selecție.

Definiția unui test psihologic a fost dată de doi psihologi renumiți din SUA: „Un test este un procedeu sistematic pentru observarea comportamentului şi descrierea acestuia cu ajutorul scalelor numerice sau altor indicatori prestabiliți” (Cronbach) si „Un test psihologic este, în primul rând, o măsură standardizată şi obiectivă pentru comportamentul unui eşantion uman.” (Anastasi). Aceste definiții sunt valabile pentru oricare tip de test. Se intenționează ca testele să asigure un anume nivel de obiectivitate; persoanele participante trebuie să aibă aceleaşi şanse de a ajunge la acelaşi rezultat. Există, însă, numeroşi factori care influențează rezultatele la teste cum ar fi, de exemplu, starea persoanei testate; astfel, este imposibil ca toate persoanele participante să fie testate în aceleaşi condiții. În al doilea rând, rezultatele testelor sunt influențate de natura şi de structura testului, precum şi de scopul acestuia.

Testul de inteligență permite evaluarea cunoştințelor generale, a capacității de judecată şi a capacității de asimilare a noi cunoştințe. Deşi este important, testul de inteligență nu poate fi singurul în măsură să garanteze corectitudinea selecției.

Testele de inteligență încearcă să descopere ceea ce este tipic pentru persoanele evaluate. Pentru că este foarte greu să se exprime caracteristicile omeneşti în numere, teste diferite pot conduce la rezultate diferite. De exemplu, valoarea medie a coeficientului de inteligență (IQ = Intelligence Quotient) este stabilită a fi 100, ceea ce înseamnă că a fost stabilită prin testarea unui număr mare de persoane, iar mediei rezultatelor i s-a atribuit valoarea 100. Toate celelate rezultate se calculează pornind de la valoarea 100: mai puțin de 100 înseamnă un coeficient de inteligență mai scăzut decât media, peste 100 reprezintă o promisiune pentru performanță.

Testele de abilitate/de îndemânare sunt destinate profesiilor care solicită o strictă corelare a mişcărilor mâinilor, capului sau picioarelor.

Testele de personalitate se materializează în chestioanre prin care se urmăreşte comportamentul candidatului în situații complexe.

Testele de capacitate permit evaluarea unei persoane care trebuie să aleagă un răspuns bun la o problemă complicată, într-un timp dat, utilizând un set de răspunsuri posibile prezentate într-un chestionar; dificultatea constă în faptul că unele dintre variantele propuse, deşi plauzibile, sunt false.

Analiza grafologică, testele pentru evaluarea onestității, testele genetice şi altele speciale sunt controversate şi, în unele cazuri, sunt interzise de lege.

Sunt acceptate cu precauție mijloacele de investigare puse la îndemâna specialiştilor de frenologie (în limba greacă: “phren” = gândire/spirit + “logos” = studiu), de chirologie (ştiința studiului mâinilor), precum şi de astrologie.

VII.2.5 Chestionare

După obiectivele urmărite şi după categoriile de informații oferite de candidați, chestionarele permit identificarea: trăsăturilor de personalitate şi intereselor acestora.

Indicatorul Myers – Briggs este bazat pe teoria lui Carl Jung asupra tipurilor de personalitate; conform acesteia, indivizii acționează cu dificultate în echipă, dacă aparțin diferitelor profiluri psihologice, pentru că posedă moduri diferite de percepere a lumii. Jung afirmă că oamenii pot fi:

- extrovertiți – orientați spre lumea exterioară;
- introvertiți – orientați spre lumea interioară a ideilor şi sentimentelor;
- raționali – orientați către discursul logic – sunt capabili să sesizeze detaliul;
- intuitivi – au o privire sinoptică asupra fenomenelor;
- meditativi – sunt caracterizați prin logică şi obiectivitate;
- sentimentali – sunt subiectivi în fundamentarea deciziilor;
- perceptivi – sunt depozitarii informațiilor complete;

- decişi - sunt caracterizați prin hotărâre şi eficiență.

Conform tabloului Mayer – Briggs pot fi identificate următoarele grupe de indivizi:

- tipul IIMD (introvertit, intuitiv, meditativ, decis) – numit "vizionar" – reprezintă esența adevăraților manageri;
- tipul ERMD (extrovertit, rațional, meditativ, decis) – individ comun, acceptabil pentru rolul de manager;
- tipul IRMD (introvertit, rațional, meditativ, decis) – conservator, bun director financiar;
- tipul EIMP (extrovertit, intuitiv, meditativ, perceptiv) – individ creator.

VII.2.6 Evaluarea interviurilor, testelor specifice şi chestionarelor

Nu este indicat ca membrii juriului (grupul destinat să decidă asupra selecției) să încerce să facă o evaluare definitivă asupra candidatului, înainte de a se desfăşura toate probele/testele prevăzute pentru concurs. Este dovedit faptul că acei candidați care au reuşit să "seducă" pe cel care conduce interviul sau pe cel care conduce procedurile de selecție sunt favorizați, fără intenție, de către aceştia. Membrii juriului sunt profesionişti, dar sunt supuşi tentației de a favoriza candidații care au o prestație seductoare. Este important ca responsabilul procedurii selecției să aibă capacitatea de a evalua strict pregătirea, aptitudinile, competențele, experiența şi atitudinea comportamentală a candidatului, eliminând din ecuație aspectele care nu țin de caracteristicile necesare persoanei care poate ocupa postul vizat. Judecățile premature permit introducerea în organizație a persoanelor care au capacitatea de a se prezenta într-o lumină favorabilă, fără acoperire în plan profesional. Evident, sunt agreate persoanele care au o înfățişare plăcută, care au o ținută corespunzătoare, care vorbesc fluent şi care pot controla conversația. "Seduşi" de o asemenea prezență, membrii juriului pot intra în "jocul" candidatului; acesta este capabil să determine juriul să trateze testul ca pe o formalitate. Rezultatul este evaluarea subiectivă: problemele legate de performanțele profesionale pot fi trecute mai uşor cu vederea, iar rezultatul selecției este nefavorabil pentru firmă.

Cu excepția testelor medicale/psihologice, nici una dintre celelalte probe nu poate fi considerată, apriori, ca fiind determinantă pentru selecție. Numai evaluarea ansamblului informațiilor obținute prin parcurgerea întregului proces de selecție poate fi relevantă, pentru un anumit candidat. Nici un expert în selecția personalului nu poate identifica singur, după o singură probă, toate calitățile şi toate defectele unui candidat. Ca urmare, evaluarea candidatului trebuie realizată prin parcurgerea mai multor probe generale şi specifice postului; nu există o rețetă unică pentru elaborarea procedurilor de selecție. Departamentul de resurse umane trebuie să aibă personal capabil să realizeze probe/teste specifice pentru diferitele locuri de muncă şi pentru elaborarea criteriilor de evaluare a rezultatelor strict adecvate.

Tabelul 7.3

Exemple de întrebări	Reformularea întrebării/Comentarii
De ce ați fost concediat?	Exista posibilitatea de a vă păstra precedentul loc de muncă?
La firma la care ați lucrat se făcea prezența?	Cum credeți că este cel mai potrivit mijloc de a face verificarea prezenței la locul de muncă?
Cum era şeful dumnevoastră?	După părerea dumneavoastră, care trebuie să fie trasăturile de caracter ale unui şef?
De ce nu v-ați realizat profesional la precedentul loc de muncă?	Care sunt atuurile dumneavoastră pentru locul de muncă pe care îl solicitați?

Cum explicați contravențiile înregistrate de dumneavoastră la locul de muncă anterior?	Care sunt, după părerea dumneavoastră soluțiile pentru ca salariații să nu fie tentați să se abată de la regulamentul de funcționare a unității?
Ce nu v-a plăcut la firma la care ați lucrat?	Ce v-a atras la firma noastră?
Lucrați bine în echipă?	Preferați să lucrați singur sau în echipă?
Cărei religii/minorități sexuale îi aparțineți?	Discriminările nu pot constitui criterii la angajare.
De ce ați avut note mici la matematică?	Care sunt disciplinele pe care le-ați studiat temeinic în liceu?
Care este motivul divorțului dumneavoastră?	Considerați că, în eventualitatea angajării la firma noastră, problemele dumneavoastră familiale, dacă acestea există, pot fi soluționate mai uşor?
Considerați că la alegerile generale prezența la vot ar trebui să fie obligatorie?	Întrebarea nu face obiectul domeniului pentru care candidatul concurează.
Ce salariu are soția dumneavoastră?	Întrebarea nu are legătură cu performanțele candidatului.
Aveți autoturism propriu?	Cum ne puteți asigura că prezența dumneavoastră la serviciu la ora … nu va fi o problemă?
Ce părere aveți despre echipa națională de fotbal?	Întrebare inutilă.
Ați mințit vreodată?	Raspunsul „nu” la aceasta intrebare este improbabil. Se poate pune întrebarea: “Cum considerați că trebuie să reacționeze managerul în fața unei situații în care a fost dezinformat?”

Evaluarea trebuie realizată după criterii obiective, pe baza grilelor deja verificate în practica organizației. Pentru organizație este posibilă şi necesară obiectivarea procesului de selecție; dificultatea procedurii constă în adoptarea criteriilor care sunt aplicate la evaluarea interviurilor, probelor şi testelor specifice posturilor scoase la concurs.

Dată fiind importanța posturilor de conducere prezentăm în Tabelul 7.4 [26] criteriile care trebuie luate în considerare la selectarea candidaților care pot fi promovați pe aceste posturi.

VII.2.7 Finalizarea selecției

Selecția are ca scop alegerea celor mai potriviți candidați pentru a ocupa un anumit loc de muncă. Ca urmare, pentru a decide dacă un candidat poate fi angajat, departamentul de resurse umane trebuie să aplice criteriile de evaluare tuturor testelor/probelor pe care acesta le-a parcurs; pasul următor este compararea rezultatelor cantitative şi calitative ale evaluării pentru candidații care au concurat pe acelaşi post. Dacă firma care a organizat selecția a adoptat metode empirice, angajarea va fi decisă după analiza evaluării rezultatelor calitative obținute de către candidat. Marile firme adoptă mijloace de selecție obiective, cuantificabile, care conduc la un număr redus de eşecuri după angajare. Angajarea lucrătorilor selectați se face, de regulă, pentru o perioadă determinată (3 – 6 luni), în vederea acomodării acestora cu grupurile de persoane în care urmează să se integreaze şi cu noile sarcini de serviciu. Firmele/organizațiile nu îşi pot permite o rată prea mare de abandon, după câteva

săptămâni/luni după angajare; din acest motiv, se acceptă ca selecția să fie proiectată cât mai temeinic, chiar dacă cheltuielile aferente sunt mai mari.

În unele cazuri, marile firme pot avea disponibilitatea şi capacitatea de a utiliza, în perioada de probă, personalul selectat pe posturi cu caracteristici apropiate; în acest mod, este mai facilă identificarea celui mai potrivit loc de muncă. Selecția poate fi considerată ca fiind o activitate reuşită dacă se identifică, după angajare, o bună conformitate/compatibilitate a caracteristicilor postului cu disponibilitatea profesională a salariatului.

VII.2.8 Anexe

Cererea de prezentare la selecție/concurs trebuie să fie concisă şi să facă referire directă la postul vacant; nu este recomandată inserarea în cerere a datelor personale, a informațiilor privind studiile sau cariera. Unele firme au formulare standard pentru cererea de prezentare la selecție.

Scrisoarea de prezentare/intenție/candidatură reprezintă documentul prin care candidatul se adresează firmei, în vederea susținerii unor aspecte prezentate în curriculum vitae. În scrisoarea de intenție va fi prezentată motivația candidatului pentru ocuparea postului scos la concurs. În scrisoarea de intenție pot fi prezentate aspecte particulare de interes, numai dacă solicitantul consideră că aceste date îl pot favoriza: salariul la precedentul loc de muncă (dacă această informație nu este confidențială), motivul pentru care candidatul l-a părăsit, probleme personale ş.a. În scrisoarea de prezentare, candidatul trebuie să declare că datele pe care le-a furnizat sunt corecte; acesta îşi asumă responsabilitatea pentru eventualele informații care, în urma verificărilor, nu sunt confirmate. Asumarea răspunderii, sub semnătură privată, este obligatorie şi pentru curriculum vitae.

Curriculum vitae constituie unul din documentele de bază de la care încep procedurile de selecție. Parcurgerea şi verificarea acestui document este faza preliminară de la care începe selecția propriu-zisă. Este, de asemenea, mijlocul cu ajutorul căruia sunt eliminați din competiție candidații care nu întrunesc condițiile minime pentru ocuparea unui post. Există mai multe structuri utilizate pentru elaborarea unui curriculum vitae; cele mai des întâlnite sunt: curriculum vitae funcțional şi curriculum vitae cronologic. Trebuie menționat faptul că în state diferite sunt utilizate, de regulă, structuri diferite pentru un curriculum vitae. Candidații trebuie să se informeze care sunt standardele specifice pe care firma la care se prezintă le-a adoptat.

Curriculum vitae cronologic (mai precis, în ordine cronologică inversă) prezintă sintetic principalele informații privind starea civilă, studiile, cariera profesională, precum şi date de interes pentru caracterizarea candidatului, prin prisma caracteristicilor postului vacant. Caracteristic acestui document este faptul că informațiile sunt prezentate în succesiunea inversă a timpului, indiferent de natura activității la care se face referire. Structura permite analistului să urmărească evoluția calificărilor şi progresele profesionale înregistrate de candidat. Dezavantajul acestui aranjament este faptul că informațiile profesionale sunt amestecate cu celelalte de altă natură.

Tabelul 7.4

SFERA DE CUPRINDERE	CRITERII DE APRECIERE
GÂNDIREA	• Capacitatea de abstractizare, de conceptualizare, de organizare şi de sintetizare a diferitelor informaţii într-un cadru de referinţă coerent • Toleranţă în situaţii de ambiguozitate; poate suporta confuziile până la clarificarea problemelor • Inteligenţă; are capacitatea de abstractizare dar, în egală măsură, poate fi practic • Capacitatea de judecată; ştie în ce moment trebuie să acţioneze
SENTIMENTE ŞI RELAŢII INTER-PERSONALE	• Autoritate; poate intra în rolul de manager • Angajament; înfruntă problemele firmei cu siguranţă şi precizie • Finalizarea acţiunilor; urmăreşte reuşita întreprinderii, asumându-şi rolul de lider • Sensibilitate; capabil să perceapă sentimentele nuanţate ale aproapelui • Participare; se consideră ca parte din întregul organizaţiei • Maturitate; are relaţii normale cu reprezentanţii autorităţilor • Interdependenţă; consideră propriile nevoi ca pe ale altora • Elocvenţă; face o bună impresie celor în faţa cărora se prezintă • Energic; dă dovadă de o bună rezistenţă fizică şi psihică • Capacitatea de adaptare; se acomodează bine la stres • Are simţul umorului
COMPORTA-MENT DESCHIS SPRE EXTERIOR	• Capacitatea de a privi în viitor; are opinii clare asupra progresului personal şi asupra orientării întreprinderii • Perseverenţă; capacitatea de a-şi atinge scopurile, în pofida dificultăţilor pe care le întâmpină • Organizare personală; utilizează eficient timpul de lucru • Integritate; are un sistem de valori bine stabilit care îi permite să depăşească tentaţiile • Responsabilitate socială; îşi asumă în mod responsabil rolul de lider al unei grupări

Curriculum vitae funcţional/structurat face referire la aceleaşi domenii de interes (date personale, studii, carieră, domenii conexe carierei profesionale), dar pe capitole distincte. Dimensiunile unui curriculum vitae nu trebuie să depăşească 1-1,5 pagini. Documentul trebuie redactat îngrijit, fără greşeli de aşezare în pagină şi fără ştersături, pe hârtie de bună calitate. Datele prezentate trebuie astfel prezentate încât să permită conexiuni cu natura postului scos la concurs. Pot fi omise anumite date importante, care se referă la activitatea profesională sau la studii, care nu sunt favorabile candidatului.

Scrisoarea de mulțumire şi **scrisoarea de acceptare/de refuz a postului** sunt instrumente agreate de organizațiile care promovează o politică deschisă față de mediul exterior.

VII.2.9 Reguli privind redactarea unui curriculum vitae

Alcătuirea unui CV funcțional/structurat poate fi următoarea:

- autoprezentarea şi coordonatele titularului (nume, titluri, adresă, număr de telefon);
- obiectivul propus (ocuparea unui anumit post sau integrarea în colectivul organizației);
- pregătire profesională (educație, specializări);
- experiență profesională (funcții, posturi, sarcini, responsabilități);
- deprinderi, aptitudini şi abilități (practice, de comunicare, manageriale, tehnice, artistice);
- premii;
- activități şi realizări extraprofesionale;
- preferințe profesionale;
- date personale (mobilitate, disponibilitate, lucrul în echipă).

CV-ul trebuie redactat astfel încât să demonstreze că în activitatea universitară şi profesională a titularului a existat o preocupare centrală în jurul căreia au fost realizate celelalte activități.

Conform experienței managerilor de la Université Pierre et Marie Curie (Paris 6), la elaborarea CV-urilor trebuie să țină seama de următoarele aspecte:

1. Constrângerile privind redactarea unui CV sunt paradoxale; de regulă, pe o singură pagină trebuie să se sintetizeze şi să se ilustreze parcursul deja trecut, activitatea prezentă şi opțiunile pentru viitor.

Imperativul documentului constă în a prezenta esențialul într-o manieră foarte concisă; în câteva paragrafe trebuie să fie prezentate aspectele cele mai semnificative ale vieții profesionale şi ale vieții personale.

Este necesar ca CV-ul să fie redactat de mai multe ori, până când se obține forma cea mai sintetică şi cea mai cuprinzătoare; în document nu vor fi inserate explicații, conexiuni, opinii personale sau comentarii, fiind prezentate doar fapte şi caracteristici. Pentru verificarea conciziei, se încearcă, după redactarea finală, să se citească cu voce tare CV-ul în 30 de secunde. Trebuie să precizăm că majoritatea managerilor, şi nu numai ei, nu citesc cu atenție decât documente care au cel mult o pagină !

Autoprezentarea persoanei care redactează CV-ul trebuie să fie sobră, pentru ca personalitatea titularului să fie apreciată. Redactarea unui document sincer şi persuasiv va permite titularului să aibă o poziție degajată la interviul care urmează citirii documentului.

CV-ul nu trebuie să conțină ştersături, modificări sau greşeli gramaticale. Un CV perfect redactat nu reprezintă garanția succesului pentru selecție dar este pasul prim, necesar, pentru obținerea dreptului de a participa la următoarele proceduri privind selecția.

CV-ul corect redactat este mijlocul prin care managerul poate identifica compatibilitatea caracteristicilor postului vacant cu abilitățile şi cu calificarea solicitantului.

CV-ul se redactează pe o foaie de hârtie albă, neliniată, fără caroiaj şi de bună calitate. Punerea în pagină trebuie să permită o lectură facilă, agreabilă şi să permită realizarea unei priviri sinoptice.

Dacă CV-ul se întinde pe două file, se va scrie numai pe prima pagină a fiecăreia dintre acestea.

Stilul clar face ca recrutorul să nu abandoneze documentul înainte de a-l termina de citit!

“Fonturile” utilizate pentru redactarea documentului nu trebuie să fie mai mult de două, pentru a exista certitudinea că cel care citeşte se concentrează asupra conținutului, nefiind atras de formă.

Limbajul tehnic va fi utilizat numai dacă natura postului vacant presupune folosirea curentă a termenilor de specialitate. Managerii şi recrutorii preferă să descopere ei înşişi, prin alte mijloace, competențele candidatului.

Negațiile şi explicațiile date în cazul unor aspecte nefavorabile candidatului nu pot fi acceptate într-un document de introducere cum este CV-ul.

Nu vor fi utilizate decât abreviații recunoscute în documentele oficiale de largă circulație.

Numerele se scriu în cifre, nu în litere.

Cu referire la limbile străine cunoscute, se va prezenta explicit nivelul de cunoaştere în registrele: citit, scris, vorbit.

Activitatea extraprofesională, care dă documentului o amprentă personală, va fi prezentată în trei sau patru rânduri.

2. **Erorile** care pot fi făcute la prezentarea unui CV sunt următoarele:

- CV-ul nu se transmite niciodată fără a fi însoțit de o scrisoare de prezentare, de intenție sau de candidatură.
- CV-ul şi scrisoarea de însoțire se trimit în plicuri standard, nu în dosare sau în mape de format $\mathbf{A_4}$.
- CV-ul nu este o carte de identitate, astfel încât nu trebuie să reproducă toate informațiile din documentele oficiale care aparţin titularului;
- Se recomandă evitarea invocării relațiilor cu cei care trimit firmei recomandări privind activitatea titularului.
- Expedierea poştală a CV-ului şi a scrisorii de însoțire nu trebuie să fie făcută prin forma scrisorii recomandate, ci a scrisorii simple; acest aspect caracterizează încrederea dumneavoastră în organizații, în general şi în sistemul poştal, în special; a trimite un plic timbrat pentru obținerea răspunsului este considerat un gest nepotrivit.
- Nu intitulați documentul Curriculum vitae sub denumirea de “Curriculum vitae”; se obişnuieşte ca acest document să nu poarte un titlu.
- Nu indicați în CV numărul personal de identificare.

VII.2.10 Reguli privind redactarea unei scrisori de candidatură

Scrisoarea de candidatură reprezintă un element important în dosarul pentru ocuparea unui post vacant într-o organizație.

Regulile care stau la baza redactării acestei scrisori sunt:

1. Scrisoarea de candidatură stabileşte legătura dintre candidat şi organizație; este documentul care însoțeşte CV-ul.

2. În comparație cu CV-ul, scrisoarea de candidatură permite titularului să-şi prezinte propria personalitate.

3. Frecvent, scrisoarea de candidatură este scrisă de mână, pentru a permite eventuala analiză grafologică.

4. Stilul scrisorii este esențial, pentru a înlesni accesul la următoarele etape ale selecției.

5. Nu există standarde formale privind scrisoarea de candidatură.

6. Nu este recomandabilă utilizarea, drept model, a scrisorilor redactate de alte persoane, în alte împrejurări; scrisoarea trebuie să aparţină titularului, să exprime propriul stil şi, mai ales, propriile obiective profesionale.

7. Scrisoarea trebuie să capteze atenţia celui care o citeşte; ca urmare, candidatul trebuie să aibă capacitatea de a se adresa unui cititor pe care nu îl cunoaşte!

8. Scrisoarea trebuie să cuprindă expresia motivaţiei pe care candidatul o are faţă de organizaţia şi faţă de postul pe care îl solicită. Scrisoarea are scopul de a convinge personalul care face selecţia că solicitantul are motive întemeiate pentru a solicita postul vacant. Scrisoarea de candidatură trebuie să dezvolte acele aspecte din CV-ul pe care candidatul le consideră importante; nu este însă necesar ca această scrisoare să dezvolte pe larg toate aspectele privind viaţa profesională. Elementele privind viaţa privată vor fi prezentate numai dacă solicitantul consideră că acest lucru poate favoriza selecţia sa; de regulă, simpla precizare a stării civile este suficientă. Pe scurt, scrisoarea de candidatură va cuprinde: prezentarea candidatului, motivaţia candidatului, solicitarea unei întrevederi cu reprezentanţi ai organizaţiei şi formula finală de salut.

9. Scrisoarea de candidatură trebuie să fie clară, să indice faptul că solicitantul are cunoştinţe despre organizaţia în care doreşte să intre, să descrie experienţa şi realizările anterioare.

Scrisoarea de candidatură trebuie redactată într-un stil liber, direct, clar, concis (maximum 5 – 7 paragrafe), fără consideraţii şi explicaţii colaterale. Textul trebuie să fie corect din punct de vedere gramatical şi să nu cuprindă informaţii false sau eronate. Ca formă, se va utiliza hârtie de bună calitate (format $\mathbf{A_4}$); textul va ocupa spaţiul hârtiei astfel încât să rămână suficient spaţiu în partea superioară şi pe margini.

Scrisoarea va debuta cu formula de debut: Doamnă, Domnule; dacă numele şi titlurile managerului sunt cunoscute, scrisoarea va debuta cu formula Doamnei ……. sau Domnului …….. , numele acestora fiind urmat de titlurile pe care aceştia le deţin.

Este obligatorie prezentarea completă a numelui candidatului precum şi adresa şi numărul de telefon; aceste informaţii se înscriu în partea superioară a paginii.

De regulă, la scrisoarea de candidatură nu se ataşează nici o fotografie.

Scrisoarea se datează şi se semnează.

Nu se ataşează scrisorii de candidatură plicuri timbrate, pentru răspuns.

VII.2.11 Recomandări privind redactarea unei scrisori de intenţie

Această scrisoare este asemănătoare scrisorii de candidatură dar are un caracter mai aplicat.

Scrisoarea de intenţie/motivaţie poate avea următoarea structură:

- prezentarea mijlocului prin care candidatul a luat cunoştinţă de postul vacant;
- prezentarea calificărilor, cu sublinierea aspectelor care în apropie pe candidat de natura şi de preocupările organizaţiei;
- solicitarea interviului;
- exprimarea disponibilităţii de continuare a contactelor dintre candidat şi reprezentanţii organizaţiei.

Scrisoarea poate fi centrată pe unul dintre aspectele:

- realizare profesională anterioară;
- calificare sau specializare;
- calităţi personale deosebite.

Este indicat stilul direct, concret, fără consideraţii conexe; vor fi evitate formulările care introduc negaţia şi cele prin care se încearcă justificarea unor contraperformanţe anterioare. Nu va fi evitată prezentarea directă a locurilor de muncă ocupate şi a

performanţelor realizate anterior; scrisoarea trebuie să se refere la faptele petrecute şi să nu cuprindă comentarii despre faptele respective. Nu vor fi dezvoltate decât aspectele pozitive ale activității anterioare. Candidații trebuie să considere că organizația are nevoie de serviciile lor, de capacitatea lor de a produce bunuri şi de a oferi servicii. Nu sunt indicate exprimările de tipul: "la vechea firmă, n-am prea reuşit", "am eşuat în încercarea de a …", "am fost concediat, dar …". Solicitarea postului trebuie să fie argumentată prin realizările anterioare şi prin calificările dobândite; nu sunt recomandate exprimările de tipul: "vă rog să aveți amabilitatea de a mă angaja", "vă rog să luați în calcul faptul că sunt şomer de … luni". Sunt recomandate exprimările: "vă rog să aveți amabilitatea de a studia dosarul meu de candidatură", "ştiu că performanţele mele pot fi mai bune … " etc.

În scrisoarea de motivație trebuie să se demonstreze că aportul candidatului la bunul mers al organizației va fi în beneficiul ambelor părți.

În scrisoarea de motivație nu trebuie invocate dificultățile materiale sau familiale; reamintim că aceast document este o pledoarie pentru realizarea unui parteneriat în care există interese economice comune.

Nu este indicat să fie prezentate eşecurile profesionale sau de altă natură; cei care fac selecția sunt, în această fază, interesați de compatibilitatea caracteristicilor candidatului cu cerințele postului vacant!

Aspectul cheie pe care scrisoarea îl va scoate în evidență trebuie să fie cât mai atractiv pentru organizația despre care candidatul s-a informat. În scrisoare se va menționa, cu obligativitate, care sunt motivele pentru care candidatul a optat pentru organizația respectivă.

Scrisoarea de intenție poate fi transmisă organizației din proprie inițiativă sau ca urmare a unor acțiuni de recrutare realizate de departamentul resuselor umane.

Rezumând, scrisoarea de intenție trebuie să dovedească angajament, să fie directă şi să fie caracterizată prin eleganță.

VIII. INTEGRAREA, MOTIVAREA ŞI EVALUAREA PERFORMAN}ELOR PERSONALULUI

VIII.1 INTEGRAREA PROFESIONALĂ

VIII.1.1 Consideraţii generale

Programele de integrare profesională sunt instrumente de lucru coerente prin care organizaţia urmăreşte adaptarea persoanelor angajate la cerinţele posturilor pe care acestea urmează să le ocupe, precum şi a celor care şi-au schimbat locul de muncă sau care trebuie să se acomodeze noilor caracteristici ale locului de muncă pe care îl ocupă. Integrarea înseamnă realizarea conformităţii dintre competenţele, abilităţile şi aspiraţiile angajatului şi caracteristicile postului. Integrarea înseamnă compatibilizarea trăsăturilor coportamentale cu cele ale colegilor şi ale şefilor ierarhici. Integrarea salariatului nu înseamnă "asimilarea" sa, nu înseamnă pierderea identităţii sale în ansamblul concertat al intereselor obiective de grup şi personale, subiective; integrarea angajatului înseamnă identificarea intereselor comune ale organizaţiei şi ale salariatului, conjugarea valenţelor ambelor entităţi şi obţinerea satisfacţiei comune. Fiecare angajat se află permanent în situaţia de a se adapta condiţiilor de muncă aflate în continuă schimbare; pe de altă parte, însăşi pregătirea, comportamentul, starea socială şi materială a angajatului se schimbă permanent. Compatibilizarea caracteristicilor salariatului cu cele ale organizaţiei este un proces permanent dinamic din care ambele părţi pot şi trebuie să câştige. Principala grijă a salariatului este siguranţa locului de muncă şi recunoaşterea valorii sale de către organizaţie; principala grijă a organizaţiei este să se asigure că personalul este în măsură să se adapteze, în orice moment, schimbărilor pe care societatea, economia şi piaţa le manifestă.

Integrarea profesională este, de regulă, o fază ulterioară angajării. În această perioadă, angajaţii trebuie să fie conduşi, îndrumaţi şi monitorizaţi de către şeful direct, de către delegatul acestuia sau de către managerul de carieră. Angajatul trebuie să primească informaţii detaliate privind:

- legislaţia muncii;
- prevederile Regulamentului de organizare şi funcţionare (ROF) adoptat de organizaţie;
- prevederile Regulamentului de ordine interioară (ROI);
- obiectivele organizaţiei;
- schema structurală şi funcţională a organizaţiei;
- procedurile privind realizarea raporturilor ierarhice;
- caracteristicile compartimentului şi ale locului de muncă;
- structura colectivului de lucru;
- atribuţiile generale ale postului;
- fişa postului.

Integrarea profesională are implicaţii de ordin psihologic, sociologic şi administrativ. Astfel, printre scopurile integrării profesionale pot fi menţionate: familiarizarea cu noile condiţii de muncă, stabilirea regimului normal de comunicare între noii angajaţi şi ceilalţi

salariați, crearea unei atmosfere de siguranță pentru cei intrați în sistem şi, mai dificil de realizat, realizarea coeziunii sociale.

Responsabilitatea integrării profesionale revine şefului direct, managerului de carieră sau, în lipsa acestuia, specialiştilor departamentului resurselor umane şi responsabilului cu problemele privind protecția şi securitatea muncii. În Tabelul 8.1 sunt prezentate, sintetic, responsabilitățile care revin specialiştilor în managementul resurselor umane, în vederea integrării noilor angajați.

Tabelul 8.1

Responsabili	Atribuții
Conducătorul locului de muncă	• Prezentarea compartimentului de muncă • Prezentarea colectivului de lucrători • Prezentarea programului de lucru • Prezentarea regulilor şi procedurilor specifice • Prezentarea fişei postului • Prezentarea drepturilor şi îndatoririlor • Evaluarea sistematică a realizărilor privind exercitarea profesiei
Managerul de carieră	• Prezentarea oportunităților privind cariera • Prezentarea unei schițe de plan privind cariera • Prezentarea conexiunilor şi mijloacelor de comunicare pentru perfecționarea profesională • Evaluarea sistematică a realizărilor privind integrarea
Specialistul departamentului resurselor umane	• Prezentarea organizației (obiective, structură, funcții, reguli generale etc.) • Prezentarea Regulamentului de organizare şi funcționare (ROF) • Rezentarea Regulamentului de ordine interioară (ROI) • Prezentarea drepturilor şi îndatoririlor de ordin general • Semnarea unui proces verbal prin care angajatul se obligă să respecte prevederile celor două regulamente • Întocmirea şi semnarea contractului individual de muncă • Înscrierea angajatului în statul de funcții • Înscrierea angajatului în statul de plată • Întocmirea carnetului de muncă
Responsabilul compartimentului de protecție a muncii	• Prezentarea organizației din punctul de vedere al atribuțiilor specifice • Prezentarea prevederilor legale privind protecția şi securitatea muncii • Asistarea angajatului în timpul studierii de către acesta a prevederilor privind protecția muncii • Verificarea însuşirii de către angajat a prevederilor privind protecția muncii • Certificarea însuşirii de către angajat a prevederilor privind protecția muncii

Printre atribuțiile directe ale şefului de serviciu sau ale managerului de carieră legate de integrarea angajatului trebuie să se regăsească şi următoarele activități şi atitudini [30]:

- să îi adreseze urări de bun venit în organizație;
- să îi ofere o descriere amănunțită a compartimentului şi a locului de muncă;
- să îi prezinte echipamentele cu care va lucra şi fişele tehnice ale acesora;

- să îi ofere informații privind colaborarea cu colegii din acelaşi compartiment şi cu cei din compartimentele cu care se află în raporturi de muncă;
- să îi dea lămuriri asupra programului de lucru, asupra pauzelor de masă şi de odihnă;
- să îi dea lămuriri asupra situațiilor în care programul de lucru poate suferi abateri;
- să îi dea lămuriri asupra modului în care, dacă angajatul trebuie să părăsească de urgență locul de muncă, se face predarea – preluarea lucrului de către alt angajat;
- să îi dea lămuriri asupra înregistrării timpului lucrat şi asupra monitorizării activităților;
- să îi comunice care este modalitatea de plată a salariului;
- să îi dea lămuriri asupra sancțiunilor care se aplică în cazul înregistrării abaterilor tehnologice;
- să îi dea lămuriri asupra sancțiunilor care se aplică în cazul înregistrării abaterilor disciplinare;
- să îi dea lămuriri asupra facilităților de care poate beneficia;
- să îl informeze care sunt mijloacele prin care se poate adresa superiorilor;
- să îl determine pe salariat să semneze protocolul (inclus eventual în contractul individual de muncă) referitor la confidențialitatea anumitor aspecte legate de organizație, de locul de muncă, de anumite activități sau documente;
- să îl determine pe salariat să semneze protocolul (inclus eventual în contractul individual de muncă) referitor la concurența neloială;
- să îi prezinte planul de perspectivă privind promovarea;
- să îi prezinte lista telefoanelor şi lista adreselor e-mail cuprinzând salariații cu care angajatul va intra în contact;
- să îi prezinte setul formularelor de lucru;
- să îi prezinte regulamentul de organizare şi funcționare a organizației (ROF) şi regulamentul de ordine interioară (ROI).

Informațiile de mai sus trebuie prezentate gradual, în funcție de importanța lor, de experiența în muncă a noului angajat şi de caracteristicile locului de muncă.

Pentru ca integrarea angajatului la locul de muncă să nu fie stresantă, salariații mai vechi trebuie să fie cooperanți, calmi şi atenți; şeful compartimentului nu îi poate cere angajatului să rezolve, din primele zile de activitate, complet, corect şi fără ezitare problemele care îi revin. Se dovedeşte că trebuie să i se dea posibilitatea angajatului de a-şi exprima dorințele, nelămuririle, incertitudinile, suspiciunile ş.a. Dialogul şef ierarhic–angajat reprezintă singura cale pentru apropierea acestuia de organizație. Noului venit nu trebuie să i se dea de înțeles că a fost acceptat în cadrul firmei ci că, prin propria valoare, şi-a dobândit statutul respectiv. De flexibilitatea şefului direct, de suportul acestuia şi al colegilor, depinde dacă integrarea va fi reuşită sau dacă angajatul va căuta curând un nou loc de muncă. Şeful direct trebuie să-şi consacre o perioadă semnificativă de timp îndrumării proaspătului angajat. Specialiştii departamentului resurselor umane ştiu că investițiile făcute în prospectarea pieței muncii, în recrutare şi în selecție trebuie valorificate; acest lucru nu poate fi realizat fără cooperarea tuturor persoanelor cu atribuții directe sau indirecte în managementul de personal. Teoretic, integrarea angajatului este validă atunci când acesta este în măsură să rezolve toate activitățile prevăzute în fişa postului fără efort, în limitele standardelor stabilite pentru produsele şi serviciile respective.

VIII.1.2 Programe de integrare profesională

Practic, programele privind integrarea profesională a angajaţilor pot fi structurate conform schemei prezentate în fig. 8.1.

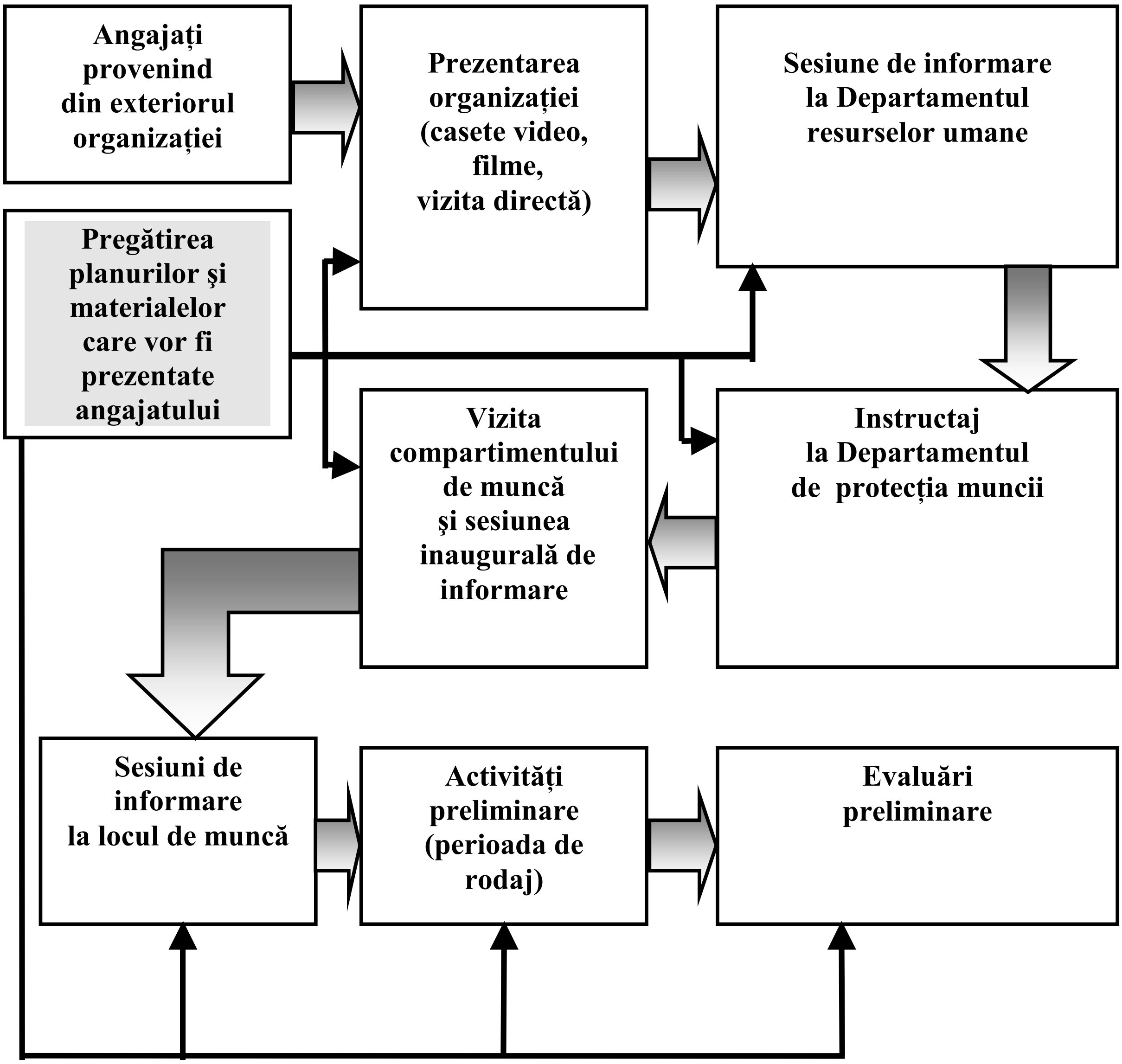


Figura 8.1

Pentru salariaţii care se transferă dintr-un loc de muncă în altul, în cadrul aceleiaşi firme, etapele preliminare se reduc la strictul necesar: instructajul la departamentul privind protecţia muncii, vizita compartimentului de muncă şi sesiunile de informare la noul loc de muncă, activităţile preliminare şi apoi evaluarea preliminară.

Pentru salariaţii cu experienţă care provin din alte unităţi, planul de integrare prezentat în fig. 8.1 va avea o aplicare selectivă, ţinând cont de faptul că aceştia nu mai sunt începători. În planurile de integrare profesională pentru această categorie de personal se va pune accent pe aspectele de structură şi de organizare (inclusiv de comunicare) şi mai puţin pe cele care ţin de profesia însăşi.

În cadrul activităţilor de integrare profesională planificate, angajaţilor cu experienţă, dar mai ales noilor angajaţi trebuie să li se prezinte sistematic, pe activităţi, produse şi

servicii, care sunt standardele de calitate pe care firma le pretinde. Evaluarea stadiului în care se află angajații monitorizați reprezintă activitatea esențială a managerilor de carieră, a şefilor de compartimente şi a specialiştilor departamentului resurselor umane.

VIII.2 MOTIVAREA PERSONALULUI

VIII.2.1 Componentele motivației

Fenomenul de antrenare a resurselor umane este centrat pe motivare, ca factor psihologic determinant în obținerea performanței profesionale şi, în general, umane.

Motivația reprezintă suma energiilor interne şi externe care inițiază şi dirijează comportamentul uman spre un scop care, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități (H. Neuman). Motivele care îi animă pe oameni reprezintă expresia nevoilor şi aşteptărilor lor. Nevoile sunt definite ca lipsurile pe care un individ le resimte la un moment dat, iar aşteptările sunt credințele indivizilor în existența unor şanse ce pot fi obținute printr-un anume nivel al efortului şi performanței.

Energiile interne primare care determină motivația sunt simple: nevoile de bază sau primare (hrană, somn, adăpost) nevoia de securitate şi nevoia de recunoaştere şi de apartenență la grup; energiile interne de ordin psihologic sunt stima de sine, autoafirmarea şi autodepăşirea. Aceste nevoi sunt extrem de variabile ca tip şi ca intensitate; ele sunt stimulente pentru munca în grup, nu sunt întotdeauna conştientizate şi sunt puternic influențate de mediul în care indivizii activează. Energiile externe care influențează motivația sunt date de conexiunea manager – salariat; acestea sunt caracterizate printr-un dinamism accentuat de care ambele "părți" pot şi trebuie să profite. Pe de altă parte, condițiile şi procesele sociale, în general, influențele grupului de prieteni, familia, în special şi factorii de natură culturală, inclusiv organizațională, pot determina amplitudinea motivației pentru realizări profesionale proprii fiecărui salariat.

În practică, oamenii sunt caracterizați prin niveluri de aspirație foarte diferite; ceea ce motivează un lucrător poate să nu fie suficient pentru altul. Ca urmare, procesul motivării trebuie să fie strict personalizat, ceea ce reprezintă un efort deosebit de important pentru angajator. De regulă, nevoile primare, odată satisfăcute lasă loc liber exprimării nevoilor de ordin superior care reprezintă adevăratul mijloc pentru afirmarea personalității umane.

A motiva oamenii în munca lor înseamnă a-i răsplăti băneşte şi a le acorda alte facilități pentru contribuția lor la progresele organizației prin inițiativă şi efort. Pe de altă parte, a motiva înseamnă a dezvolta în om sentimentul împlinirii sale profesionale şi sociale. Tradițional, salariul reprezintă principala cale de motivare a personalului dar, de regulă, oamenilor le sunt necesare şi alte nevoi sau şanse de exprimare: nevoia de a învăța prin muncă, nevoia de a cunoaşte natura şi societatea, nevoia de a lua decizii, de a fi recunoscut ca profesionist, nevoia de a contribui la configurarea viitorului etc.

Factorii motivatori, exclusiv pecuniari, care ar putea spori valoarea subiectivă a muncii, ținând cont de particularitățile situațiilor şi persoanelor asupra cărora managerii firmelor performante se concentrează, sunt [30]: aprecierea reuşitei salariaților, informarea permanentă asupra performanțelor organizației, stabilirea obiectivelor profesionale care să incite, încurajarea inițiativei, statuarea unui climat de lucru în echipă, mărirea gradului de autonomie şi de decizie a colectivelor de lucru, atragerea de personal supradotat ş.a. Dintre aceşti factori, recunoaşterea reuşitei individuale şi încurajarea comunicării la locul de muncă sunt determinante în obținerea participării performante a salariaților.

Schema modelului motivațional (fig. 8.2 ş55ţ) conduce la înțelegerea dinamicii interne a proceselor de stimulare.

Rezumând, conceptele care fundamentează motivarea ca proces sunt următoarele:
- motivele (dorinţele şi impulsurile care îi determină pe oameni să acţioneze, în vederea realizării unor obiective);
- nevoile primare şi nevoile psiho-sociale;
- aşteptările;
- disponibilităţile.

Există mai multe teorii care schematizează determinarea, motivarea, angajarea şi, ca scop final, participarea salariaţilor (Tabelul 8.2).

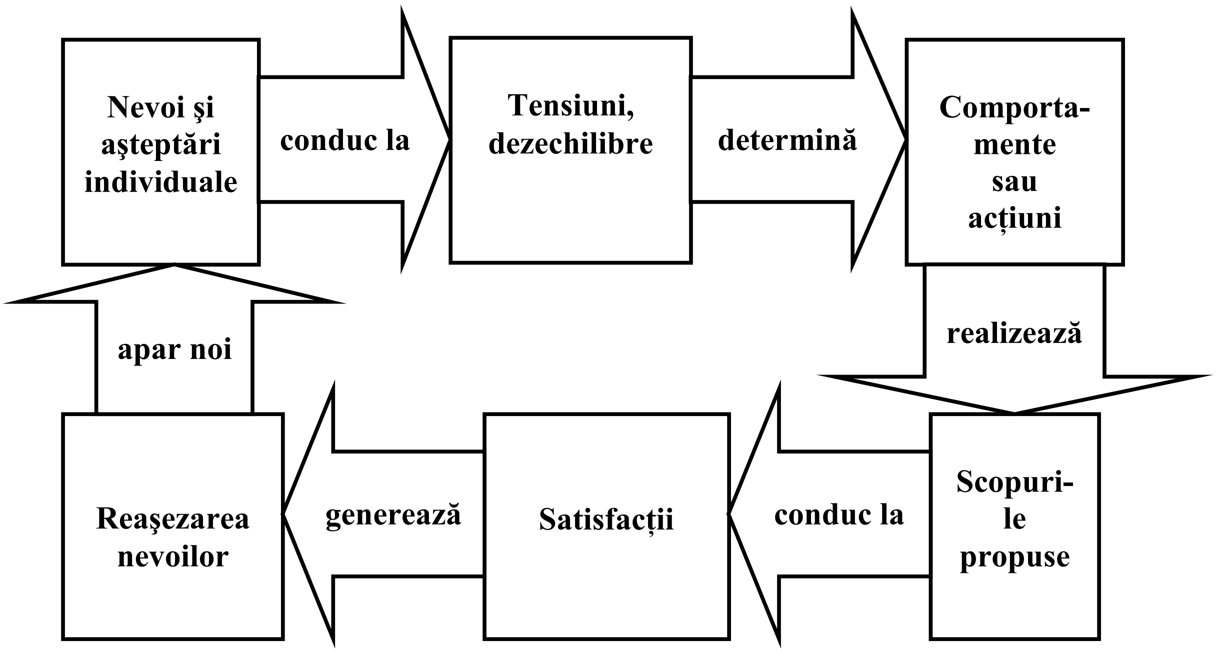


Fig. 8.2

După natura lor, factorii motivaţionali pot fi pozitivi sau negativi.

Motivaţia pozitivă se produce atunci când se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea faţă de muncă a individului; managerii utilizează un întreg set de mijloace pentru a induce o motvaţie pozitivă: recompense băneşti şi materiale, garanţii privind locul de muncă, acordarea unor titluri, acordarea încrederii, urmată de delegarea de competenţe, lauda şi mulţumirea manifestă.

Motivaţia negativă este bazată pe ameninţare, pedeapsă, blam, amenzi etc. Aplicarea acestor mijloace trebuie să fie limitată, pentru că există o serie de aspecte care fac ca eficienţa lor să fie redusă:
- sancţiunile au efecte motivaţionale scăzute pentru că sunt cosiderate de către salariaţi ca fiind exagerate;
- sancţiunile nu pot fi aplicate, în mod obiectiv, cu aceeaşi intensitate pentru indivizi aflaţi în situaţii diferite dar care au greşit în aceeaşi măsură;
- aplicarea frecventă a sancţiunilor statuează o stare de tensiune;
- organizaţia nu se poate dezvolta pe o cultură cu valenţe negative.

S-a demonstrat că aplicarea factorilor motivaţionali negativi a condus, sistematic, la diminuarea performanţelor profesionale ale indivizilor; rezultatele aşteptate au fost obţinute numai prin aplicarea mijloacelor de stimulare pozitive.

Formal, “Teoria X” este proprie sistemelor închise, “Teoria Y” caracterizează sistemele semi-deschise iar “Teoria Z” aparţine sistemelor deschise.

După C. Lane, factorii care determină satisfacţia muncii pot fi clasificaţi astfel:

- motivații economice şi profesionale;
- motivații sociale;
- motivații legate de autorealizare;
- motivații psihologice;
- motivații psiho-sociale.

Motivațiile economice şi profesionale (simulentele economice) cuprind: salariul, primele, participarea la profit, acordarea creditelor, existența unui sistem privind asigurările de sănătate, facilitățile privind dezvoltarea carierei, asigurarea compatibilității dintre calificarea, competențele şi abilitățile salariatului şi caracteristicile locului de muncă etc. Asigurarea nevoilor primare/fiziologice poate fi uşor satisfăcută prin acordarea salariilor care să acopere cheltuielile legate de hrană, îmbrăcăminte, locuință, transport ş.a. O altă parte a salariului trebuie să acopere cerințele legate de securitatea individului: menținerea sănătății şi a capacității de muncă. Prin nevoia de securitatea se înțelege asigurarea creşterilor salariale în raport cu rata inflației, dar şi asigurarea stabilității locului de muncă. Firmele care nu pot ține pasul cu fluctuațiile puterii de cumpărare vor pierde din personal; oamenii sunt motivați, evident, de managementul care îi protejează față de conjunctura negativă a pieței. Patronul este responsabil de asigurarea condițiilor optime de muncă, de asigurarea unui cadru şi unui program de lucru care să nu conducă la epuizarea capacității de muncă sau la accidente.

Tabelul 8.2

Teoria X (D. McGREGOR)	**Teoria Y (D. McGREGOR)**	**Teoria Z (OUCHI şi GELENIER)**
➢ oamenilor nu le place munca ➢ oamenii evită să muncească, dacă este posibil ➢ oamenii sunt puțin ambițioşi ➢ oamenii preferă să fie conduşi, dirijați ➢ oamenii sunt egoişti şi indiferenți la necesitățile organizației din care fac parte ➢ oamenii nu îşi asumă responsabilități ➢ oamenii sunt preocupați de securitatea lor în procesele de muncă ➢ oamenii se opun schimbărilor ➢ oamenii trebuie controlați şi, după caz, pedepsiți ➢ oamenii doresc să maximizeze doar avantajele materiale, neglijând nevoile psiho-sociale	➢ oamenii nu sunt leneşi ➢ oamenilor nu la displace să muncească ➢ oamenii au capacitatea de a se automotiva ➢ oamenii sunt stimulați de responsabilități ➢ oamenii se implică în schimbare, având capacitatea de a imagina şi de a crea ➢ oamenilor nu le place să fie supravegheați ➢ oamenii nu le place să fie controlați ➢ pe lângă nevoile primare şi de securitate, indivizii au şi nevoie de autoperfecționare şi de autodepăşire ➢ efortul fizic şi efortul intelectual în muncă sunt tot atât de necesare ca şi odihna şi distracția	➢ performanța salariaților este dependentă de satisfacția muncii ➢ oamenii preferă să lucreze în grupuri autonome ➢ oamenii preferă să ia deciziile prin consens ➢ oamenii acceptă managementul participativ ➢ oamenii preferă asocierile informale

➢ pentru atingerea obiectivelor organizației trebuie utilizată constrângerea		

Ca aplicație la "Teoria Z", se pot compara practicile manageriale privind resursele umane ale marilor şi performantelor firme japoneze, respectiv americane care, pe aceleaşi baze, au realizat aplicații diferite (Tabelul 8.3).

Tabelul 8.3

Organizații japoneze	Organizații americane
• angajare pe viață • promovare lentă • angajare de personal fără specializare inițială • control implicit • decizii colective • participarea salariaților la atingerea obiectivelor strategice ale organizației	• angajare pe durată limitată • promovare rapidă • angajare de personal specializat • control implicit şi explicit • decizii individuale • responsabilitate determinată • participarea salariaților la atingerea obiectivelor strategice ale organizației este limitată

Motivațiile economice şi profesionale sunt argumentate de modelul dat de "Teoria X" a lui McGregor. Deşi această teorie este numită formal "negativă", unele dintre aspectele ei se regăsesc, mai mult sau mai puțin, la fiecare dintre indivizi.

Motivațiile sociale țin cont de faptul că, în cadrul organizației, salariatul aparține unui colectiv care desfăşoară activități după anumite reguli şi în care sunt statuate anumite ierarhii. Ca urmare, motivația (pozitivă sau negativă) este determinată de felul în care salariatul percepe relațiile de muncă, de gradul în care acesta le recunoaşte şi de modul în care acestea sunt aplicate. Salariatul este mai sensibil la aprecierile sau la reproşurile egalilor lui, ale colegilor, decât la cele exprimate de superiori. Acest domeniu trebuie "exploatat" de manageri: grupelor de lucru trebuie să li se dea autonomie relativă, atât în ceea ce priveşte nivelul deciziilor cât şi al controlului.

Motivațiile legate de autorealizare (factori motivaționali intrinseci) pot fi atinse dacă toate celelalte nevoi (fiziologice/primare, de securitate şi sociale) au fost deja asigurate. Crearea cadrului propice inițiativei şi manifestării talentului, permite individului să se autodepăşească, să dea dovadă de creativitate, să realizeze activități performante. Stimulentele de natură psihologică conduc la creşterea interesului pentru carieră şi măresc gradul de ataşament al individului față de organizație.

E. Mayo a pus în evidență fundamentele satisfacției în muncă, demonstrând că interesul pe care îl acordă salariații stimulentelor neeconomice este cel puțin la fel de important ca aspectele pecuniare favorabile.

Este greşită premisa conform căreia performanță pot dovedi doar oamenii talentați sau strict specializați; creativitatea este proprie fiecărui individ şi acest fapt poate fi realizat dacă organizația promovează un management adecvat. Motivațiile legate de autorealizare se regăsesc în "Teoria Y", numită formal "pozitivă".

Motivațiile psihologice se referă la constatarea că, în timp, individul trece, din punct de vedere biologic şi intelectual, prin diferite etape de evoluție. Psihic, omul se schimbă de la un moment la altul şi, ca urmare, mobilurile sale sunt, de asemenea, variabile în timp, în funcție de conjunctura economică, socială, culturală etc. Ierarhia acestor valori se schimbă şi ea, în funcție de anumite situații, ceea ce înseamnă că acelaşi om poate avea interese diferite

în raport cu organizația. Una in pârghiile care pot conduce la performanță este promovarea şi dezvoltarea comunicării dintre salariați şi manageri.

Motivațiile psiho-sociale se regăsesc în "Teoria Z". Ca factori motivaționali relaționali, satisfacțiile legate de apartenența la grup, dorința indivizilor de a întemeia legături de prietenie şi conştientizarea consolidării solidarității grupului sunt premisele obținerii performanțelor majore şi asigurarea satisfacției în muncă. Pentru că grupul de lucru este structura de bază a organizației, acestuia îi revine responsabilitatea aplicării deciziilor privind activitățile specifice şi derulării activităților atribuite sau asumate. Realizările colectivului se răsfrâng asupra fiecăruia, astfel încât promovările individuale pot fi relativ rare; pe de altă parte, recompensele salariale revin tuturor membrilor grupului. Coeziunea membrilor grupului face ca performanțele să fie asigurate, chiar dacă unul din componenții grupului nu este în plenitudinea capacității sale de muncă. Cum rezultatele obținute de aceste colective sunt recunoscute de manageri, firmele japoneze angajază salariații pe întreaga durată a vieții lor; la vârsta la care salariații nu mai pot efectua anumite activități, acestora li se repartizează altele, pe măsura experienței, competenței şi capacității de muncă. Seniorii devin astfel instructori, consultanți, experți, programatori ai activităților, manageri etc.

În context, se poate sublinia afirmația lui E. Mayo conform căreia "dorința de a fi în relații bune cu colegii de muncă – categorie numită instinct uman de asociere – este mai importantă decât interesul individual". Se conturează, astfel, nevoia muncitorilor de a avea rolul şi statulul lor - definit de ei înşişi şi recunoscut de celelalte categorii salariale.

"Contractul psihologic" este termenul pe care E.H. Schein îl utilizează pentru a desemna ceea ce un angajat aşteaptă din partea celor care îl conduc şi care îl determină să se angajeze în procese de muncă, atât în termeni economici (salariu, condiții de muncă) cât şi în termeni psihologici - concretizați prin modul în care este văzut postul său şi prin încurajarea de a-şi dezvolta cunoştințele şi de a-şi asuma responsabilități sporite.

VIII.2.2 Teorii şi practici motivaționale

Teoria clasică (F. Taylor) susține ideea conform căreia comportamentul angajatului este determinat de interese pur raționale, economice, de indicația balanței profiturilor şi a pierderilor sale.

Teoria factorilor duali pleacă de la constatarea dovedită statistic (Hertzberg) că factorii intrinseci şi extrinseci care determină motivația nu sunt complementare. Din grupa factorilor intrinseci fac parte: nevoile fiziologice/primare, nevoile de securitate şi nevoile sociale; din grupa factorilor extrinseci – "de igienă" - fac parte nevoia de stimă, autoaprecierea şi autodepăşirea, ca nevoi de ordin superior. Se consideră că factorii intrinseci şi factorii extrinseci pot produce, în egală măsură, motive de satisfacție. "Factorii de igienă" şi factorii "motivatori" - intrinseci induc stări de satisfacție sau de insatisfacție, după cum sugerează Tabelul 8.4.

Teoria factorilor duali afirmă că satisfacția în muncă poate fi produsă numai de factorii extrinseci iar insatisfacția în muncă poate fi produsă numai de factorii intrinseci, primari.

Practici evoluate plasează factorii motivatori în fondul psihologic al salariaților. Elton Mayo descoperă că îmbunătățirea condițiilor de muncă conduce la creşterea evidentă a randamentului lucrătorilor, la creşterea productivității şi, potențial, la creşteri salariale importante.

Teoria "piramidei nevoilor" aparținând lui A. Maslow reliefează că, pe lângă satisfacerea nevoilor primare şi de ordin economic, individul reclamă nevoi sociale (de apartenență la grup, de prietenie, de colegialitate), nevoi legate de propria imagine (aprecierea de către ceilalți, poziția ierarhică în cadrul organizației etc.) precum şi nevoia de autorealizare.

Maslow a pus în evidenţă faptul că mediul de muncă procură individului, pe lângă satisfacţii materiale şi satisfacţii emoţionale.

Teoria ERD (Arderfer) pune în evidenţă trei categorii de nevoi individuale care trebuie satisfăcute gradual (Tabelul 8.5): nevoi de existenţă (E) – cele care privesc supravieţuirea, nevoi relaţionale (R) – cele care privesc legăturile cu mediul social şi nevoia de dezvoltare (D).

Tabelul 8.4

Natura factorilor	Relaţia cu munca şi cu mediul	Aspecte implicate	Efecte
“de igienă” (se referă la mediul de muncă)	- extinseci - stabilesc realţia cu mediul organizaţional	- salarii şi alte câştiguri - securitatea muncii - condiţii de muncă - statut social - politica de personal - competenţă managerială - relaţii cu: superiorii, colegii şi subordonaţii	- **prezenţa lor nu aduce satisfacţie** - **în absenţa lor apar insatisfacţiile**
“motivatori” (se referă la conţinutul muncii)	- intrinseci - stabilesc relaţia individului cu ceilalţi	- munca prestată - responsabilităţi atribuite sau asumate - promovarea - recunoaşterea contribuţiei şi a efortului - dezvoltarea carierei	- **produc satisfacţii** - **absenţa lor nu atrage insatisfacţia**

Teoria ERD accentuează faptul că cele trei grupe de factori care determină motivaţia trebuie asigurate gradual; dacă nevoile primare nu sunt complet îndeplinite nu se poate atinge al doilea nivel. Deficienţele legate de manifestarea relaţiilor umane pot constitui un puternic factor de disconfort, contraproductiv. Teoria ERD are calitatea că nuanţează factorii intrinseci şi factorii extrinseci din teoria lui Hertzberg.

Tabelul 8.5

Nevoi de existenţă (E)	Nevoi relaţionale/ de corelare şi de apartenenţă (R)	Nevoi de dezvoltare/ împlinire (D)
- primare, de supravieţuire - securitatea muncii - condiţiile de muncă - program normal de lucru - salarii adecvate pentru stabilitatea puterii de cumpărare - acordarea beneficiilor suplimentare, în acord cu rezultatele muncii	- bune relaţii familiale - bune relaţii sociale - bune relaţii cu colegii - bune relaţii cu superiorii	- nevoia de creaţie - nevoia de exprimare a experienţei - nevoia de exprimare a personalităţii - nevoia de autorealizare - nevoia de autoactualizare

Modelul lui Alderfer îmbogăţeşte modelul lui Maslow cu două idei:

- un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multor nevoi;
- un individ poate renunţa la satisfacerea unei trebuinţe de ordin superior, dacă îi sunt satisfăcute, în compensaţie, nevoi de ordin secundar.

Teoria achiziţiei succeselor aparţine lui McClelland care afirmă că nivelul de aspiraţie al unui om determină comportamentul acestuia. Individul manifestă trei categorii de nevoi:

- de afiliere, exprimând dorinţa de prietenie, colaborare şi relaţii interpersonale;
- de putere, exprimând dorinţa de a fi important, de a avea influenţă asupra oamenilor;
- de realizare, exprimând dorinţa de a dobândi ceva, de a face ceva important.

Pentru individ, sursele motivării sunt complexe: poziţia în ierarhia organizaţiei, competenţa recunoscută şi conştientizarea apartenenţei la grup.

În cazul proceselor de muncă, nivelul de aspiraţie este reprezentat de suma nevoilor de realizare profesională asumate de individ, pentru un anumit interval de timp. După expirarea perioadei respective, individul poate înregistra succese sau insuccese. În funcţie de acest rezultat, motivaţia salariatului poate avea o rată de creştere, poate înregistra o stagnare sau un regres. În acest proces, managerii sunt aceia care pot susţine sau, din incompetenţă sau din indiferenţă, pot stopa evoluţia unei cariere profesionale.

McClelland clasifică nevoile motivaţionale în trei categorii diferite de cele susţinute de specialiştii deja menţionaţi: nevoia de putere, nevoia de afiliere şi nevoia de realizare. Cea de-a doua categorie poate fi identificată cu nevoile sociale (relaţionale); cea de-a treia categorie poate fi identificată cu nevoile de autorealizare, de autodepăşire (nevoi de împlinire). Ceea ce este original în această teorie este identificarea nevoii de putere care a marcat însăşi istoria umanităţii.

Împreună cu Atkinson, McClelland stabileşte relaţia:

Motivaţia = funcţie (**Motiv** x **Aşteptare** x **Stimulent**).

Prin "motiv" se înţelege aici valoarea rezultatului muncii pe scara ierarhică de valori a individului iar prin "aşteptare" se înţelege evaluarea anticipată a stimulentului. Este evident că dacă toţi factorii formulei au valorile maxime posilbil, rezultatul final este maximum maximorum.

Dorinţa de a dobândi putere este caracteristică oamenilor autoritari, care tind să domine, să conducă, care au iniţiativă, care au capacitatea de a lua decizii în timp real şi care au dorinţa de autorealizare. Este important de reţinut că puterea trebuie orientată spre realizarea obiectivelor organizaţiei şi nu pentru satisfacerea, în exclusivitate, a ambiţiilor individuale.

Subiecţii la care motivaţia atinge praguri superioare prin dezvoltarea relaţiilor umane, trebuie să aibă posibilitatea de a lucra în medii în care comunicarea face parte din activităţile curente; în acest fel, nevoia de afiliere este satisfăcută, iar motivaţia muncii se realizează firesc.

Subiecţii care au nevoie de realizare au un comportament complex [30]:

- caută, în special, sarcini de dificultate medie;
- au capacitatea de a amâna momentul recompensării;
- persistă mai mult timp în faţa eşecului;
- disting situaţiile pe care le pot controla şi pe cele pe care nu le pot controla;
- tind spre situaţii noi, care implică riscul şi inovarea;
- au nevoie să cunoască rezultatele acţiunilor lor şi gradul în care acestea au fost apreciate.

Teoria aşteptărilor (V.H.Vroom) se bazează pe aşteptare şi pe speranţă, ca mijloc de motivare. Vroom consideră că motivaţia este determinată de trei factori:

- instrumentalitatea (intensitatea convingerii unei persoane că un prim nivel al rezultatelor obținute este asociat unor recompense de ordin inferior;
- valența (intensitatea dorinței unei persoane de a realiza un anumit obiectiv);
- aşteptarea (convingerea individului că există şansa ca un anumit efort să conducă la un nivel superior al performanței).

Schematic, modelarea teoriei aşteptărilor este prezentată în fig. 8.3 şi fig.8.4.

Printre stimulii obiectivi se regăseşte, în primul rând, salariul; stimulii obiectivi (exteriori subiectului) sunt reprezentați de suma aspectelor manageriale care vizează resursele umane ale organizației. Dacă stimulii sunt sistematic pozitivi, comportamentul şi rezultatele vor fi pe măsura aşteptărilor; dacă stimulii variază aleator sau sunt predominant negativi, personalul va abandona treptat organizația.

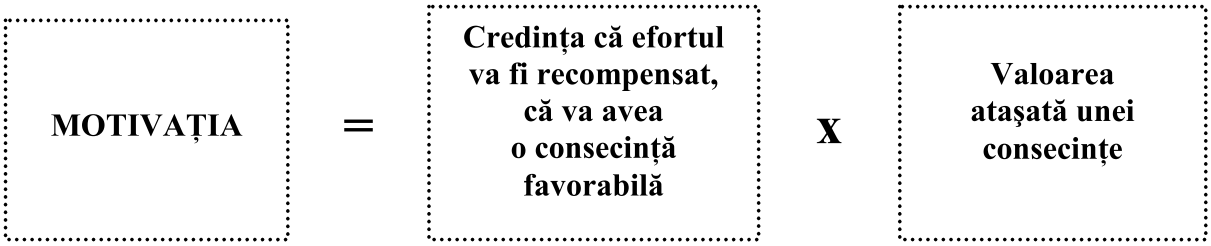


Figura 8.3

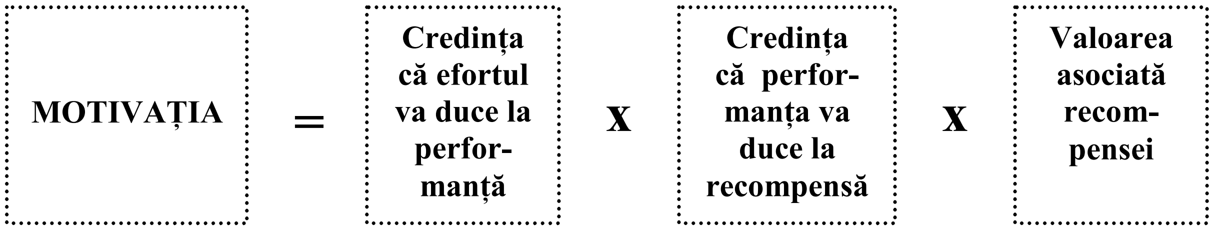


Figura 8.4

Teoria condiționării operante poate fi schematizată prin relația cauzală prezentată în fig. 8.5

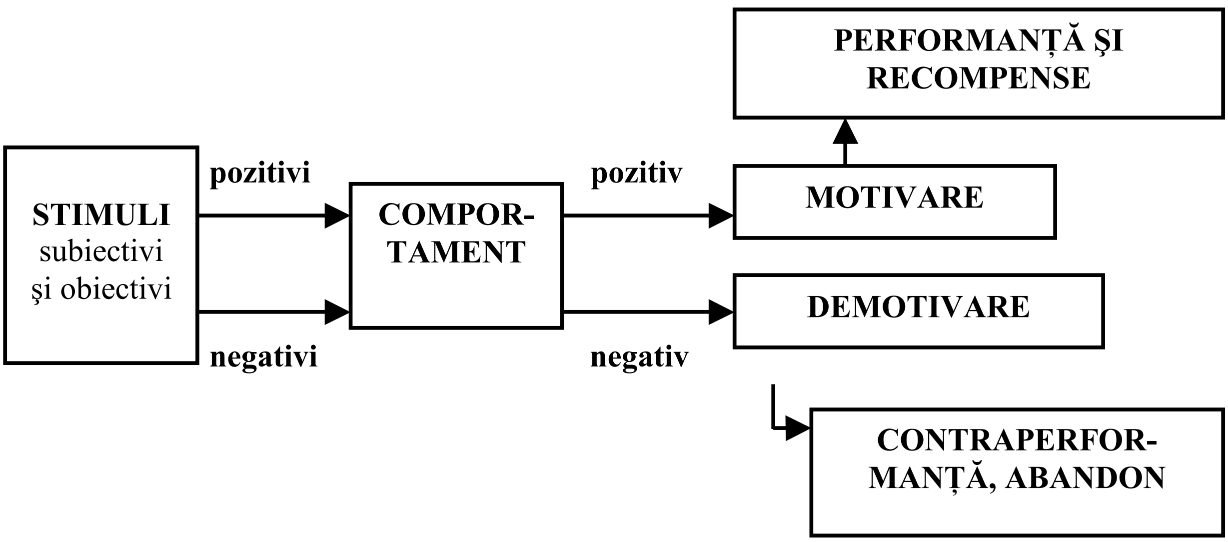


Figura 8.5

O formulă preluată din marketing permite evaluarea gradului de motivație, astfel:

$$\text{MOTIVAȚIA} = \frac{\text{Intensitatea percepută privind recompensa} - \text{Intensitatea percepută privind pedeapsa}}{\text{Percepția referitoare la efortul depus}}$$

Pentru agenții de vânzări de exemplu, motivarea se produce prin asigurarea unui proces ciclic: motivație – efort – performanțe – recompense – satisfacție.

Problemele acceptării acestei teorii constau în faptul că este dificil de adecvat stimulii pentru fiecare individ în parte.

Teoria echității se orientează asupra sentimentelor salariaților privind corectitudinea relativă cu care sunt tratați. Astfel, modelul motivațional se bazează pe constatarea că oamenii doresc să fie tratați în mod egal şi corect, în circumstanțe egale; acestora li se cuvin recompense egale, la muncă egală, tratament nediscriminatoriu în timpul de lucru şi facilități echivalente în timpul liber. Teoria echității operează cu mărimi de intrare (calificări, competențe, abilități, experiență, talent, spirit de inițiativă, productivitate ş.a.) şi cu mărimi de ieşire (recompense, recunoaştere, presitigiu, stimă etc.).

În opinia individului, mărimile de ieşire trebuie să fie în acord cu cele de intrare, ca măsură a propriei activități, dar şi comparativ cu balanța respectivă pentru ceilalți salariați. Echilibrul balanței proprii (mărimi de intrare – mărimi de ieşire) este premisa motivației pozitive, iar echilibrul balanțelor celorlalți reprezintă confirmarea echității în politica de personal practicată de organizație - fapt care consolidează motivația pozitivă.

Pentru fiecare individ echitatea este manifestă dacă raportul dintre veniturile proprii şi eforturile proprii este egal cu raportul dintre veniturile altora şi eforturile lor.

Politica echității este percepută de individ numai prin compararea (subiectivă) a mărimilor de intrare şi a celor de ieşire proprii membrilor colectivului de muncă. Astfel, dacă mărimile de intrare ale individului sunt superioare celor de ieşire apar efectele: diminuarea efortului depus, diminuarea rezultatelor, alterarea percepției privind rezultatele muncii, frustrări, apariția sentimentului de insatisfacție, tendința de abandon, demotivarea sau părăsirea organizației. Dacă balanța este înclinată în celălalt sens, individul poate percepe că supraevaluarea activității sale este un mod de a fi îndemnat să producă mai mult şi mai bine; în acelaşi caz, percepția poate fi aceea că organizația nu poate cuantifica corect mărimile de intrare şi, ca urmare, poate să apară sentimetul de incertitudine şi, treptat, comportamentul de suficiență.

În relațiile dintre indivizi precum şi în relațiile dintre indivizi şi organizație pot să apară disensiuni datorită inechității rezultate prin supraevaluarea sau subevaluarea rezultatelor muncii. Individul $\mathbf{I_1}$ este favorizat în raport cu individul $\mathbf{I_2}$ (cazul **A** din fig. 8.6. Cazul ideal (**B**) este dat de coincidența evaluării pentru indivizi diferiți care lucrează în aceleaşi condiții şi care efectuează aceleaşi activități. În cazul **C**, demotivarea apare la individul $\mathbf{I_1}$.

Evaluarea balanței proprii mărimi de intrare – mărimi de ieşire, precum şi compararea "mărimilor de ieşire" pentru salariați diferiți poate avea componente subiective şi componente obiective. Motivația determinată de aceste analize efectuate de către salariați poate fi importantă, chiar dacă dezechilibrele constatate nu sunt obiective.

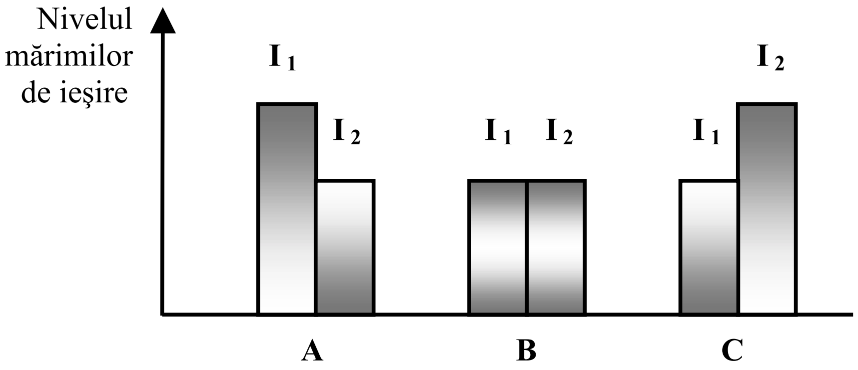


Figura 8.6

Teoria scopurilor (E.A. Locke) porneşte de la premisa că scopurile sau intențiile oamenilor joacă un rol predominant în determinarea comportamentului. Un anume set de valori recunoscute de individ generează emoții şi dorințe care se transformă în intenții sau scopuri. Prefigurarea scopurilor şi, ulterior, atingerea acestora sunt cauzele unui comportament pozitiv în muncă şi apariției performanțelor. Este posibil ca rezultatele confirmate ale muncii să conducă într-o altă etapă, la adoptarea unui set de valori de nivel superior.

Teoria managementului motivațional se bazează pe postulatul automotivării (I. Duncan): "un om nu poate motiva direct pe un altul dar poate demotiva cu uşurință o sută". Pornind de la această constatare, au fost formulate cele şase teoreme care caracterizează teoria managementului motivațional:

1. Organizația nu poate da membrilor săi mai mult decât primeşte de la aceştia;
2. Toate deciziile manageriale majore adoptate într-o manieră autoritară vor fi contestate;
3. Motivarea se obține prin managementul participativ;
4. Motivarea se realizează prin conştientizarea reuşitei acțiunilor;
5. Dezvoltarea factorilor intrinseci ai motivației face ca munca să fie acceptată cu plăcere.
6. Managementul motivației prin utilizarea factorilor nepecuniari conduce, prin obținerea rezultatelor de excepție, la creşterea veniturilor salariale.

VIII.3 EVALUAREA PERFORMANȚELOR PERSONALULUI

VIII.3.1 Definirea performanței. Satisfacția în muncă

Organizațiile devin şi rămân puternice numai dacă promovează managementul participativ ceea ce presupune realizarea condițiilor ca toți salariații să poată fi implicați conştient în realizarea obiectivelor strategice ale acestora. Atingerea acestui nivel presupune realizarea motivației pozitive pentru toți salariații adică practicarea managementului performant privind resursele umane. În general, o firmă se menține pe piață numai dacă

utilizează judicios toate resursele de care dispune, îndeosebi resursele umane. Valorificarea potențialului uman este singura cale pentru a pune în valoare celelalte categorii de resurse.

Una din cele mai puțin exploatate căi de creştere a productivității muncii o constituie îmbunătățirea performanței umane, ceea ce poate determina creşterea calității produselor şi serviciilor firmei. Mijloacele care stau la îndemâna managerilor pentru a pune în valoare capacitatea productivă şi creativitatea umană sunt: stimularea salariaților pentru implicare, dezvoltarea relațiilor interpersonale, încurajarea comunicării în cadrul organizației şi asigurarea unui climat de responsabilitate în cadrul acesteia.

După cum este cunoscut, motivația pentru muncă conduce la obținerea recompenselor, a satisfacțiilor profesionale şi la dobândirea recunoaşterii personalității. Performanța profesională individuală este determinată de motivația salariatului, de capacitatea şi de dorința lui de a se instrui, precum şi de a se perfecționa; pe de altă parte, performanța profesională individuală este dependentă de capacitatea fizică şi de capacitatea intelectuală pentru realizarea obiectivelor.

Performanța individuală poate fi caracterizată prin: productivitate, creativitate şi loialitate.

Productivitatea este definită ca fiind raportul dintre "mărimile de ieşire" şi "mărimile de intrare" identificate în procesele de muncă. Termenul "mărimi" este impropriu, pentru că în procesele de muncă sunt implicate, într-adevăr, mărimi cuantificabile dar şi energie umană, competențe, abilități, stări, relații şi altele diverse care nu sunt măsurabile. Productivitatea este determinată de motivație şi de sistemul managerial privind resursele umane. Productivitatea poate fi calculată formal prin raportarea câştigurilor obținute prin valorificarea produselor muncii la cheltuielile efectuate pentru realizarea respectivelor produse. Aceasta formulă generală este greu de aplicat, ținând cont de faptul că productivitatea muncii are valențe diferite: individuale, organizaționale şi chiar naționale. Pe de altă parte, nu toate produsele muncii pot fi valorificate în termeni financiari, după cum nici toate "mărimile de intrare" nu pot fi evaluate în aceeaşi termeni. Astfel, este dificil de cuantificat activități precum recrutarea, selecția, integrarea şi perfecționarea profesională continuă a personalului.

Productivitatea individuală este echivalentă cu eficiența, fiind, în termeni matematici, supraunitară. Schematic, pentru produsele fizice, productivitatea individuală poate fi calculată ca fiind raportul dintre numărul produselor realizate şi timpul de lucru necesar realizării acestora. Aceeaşi mărime poate fi dată de valoarea adăugată produsului, prin valoarea suplimentară dată serviciului oferit sau prin acțiunea de ameliorare a mediului exterior. Aceste aspecte permit sublinierea faptului că activitățile intelectuale şi serviciile nu pot fi cuprinse în simple formule pentru calculul productivității, deşi acest aspect al muncii este necesar.

Pentru producția fizică, productivitatea poate fi exprimată în unități fizice şi valorice. Productivitatea exprimată în unități fizice este definită ca fiind raportul dintre numărul produselor obținute şi timpul de lucru înregistrat; aşa cum s-a arătat, această definiție nu ține cont de celelalte mărimi de intrare. Exprimarea productivității în unități valorice este mai obiectivă şi mai exactă, dar este nesigură, datorită dificultății de a exprima costurile tuturor mărimilor de intrare pe unitatea de produs.

Productivitatea la nivel de organizație este media ponderată a productivității tuturor membrilor organizației. Deşi definiția este fără cusur, determinarea "formulei de calcul" este dificilă; aceasta depinde de natura organizației, de managementul instituționalizat, de structură, de politica privind resursele umane şi de numeroşi alți factori. Pentru firme cu producție preponderent fizică, productivitatea la nivel de organizație poate fi exprimată ca fiind costul total al muncii pe unitatea de produs sau, altfel spus, prin raportarea salariului mediu al lucrătorilor la productivitatea individuală medie. Criteriul productivității la nivel de organizație este important pentru compararea firmelor concurente sau de aceeaşi natură.

Productivitatea la nivel național este expresia performanței sociale; nivelul ridicat al productivității este garanția prosperității generale.

Creativitatea este o altă formă de exprimare a performației individuale. Această trăsătură este caracteristică persoanelor pasionate de autoperfecționare, de instruire şi de creație. Majoritatea firmelor de succes încurajează creativitatea şi finanțează cercetarea, chiar dacă aceasta este empirică; se consideră că finanțarea a 10 – 20 de programe de cercetare poate fi valorificată superior, dacă cel puțin unul dintrea acestea este finalizat printr-o invenție sau printr-o inovație. Firmele de mare anvergură investesc în cercetare, pentru a-şi asigura şanse de supraviețuire în viitor; beneficiul pentru societate este, de asemenea, asigurat.

Loialitatea este caracteristica performanței individuale care asigură stabilitate firmei şi siguranță pentru salariat. Se poate accepta că loialitatea reprezintă atitudinea de ataşament şi comportamentul participativ al salariatului. Loialitatea este corelată cu motivația şi, direct, cu politica privind resursele umane.

Motivația pozitivă determină loialitate şi echilibru social; demotivarea conduce la absenteism sau la tendința de părăsire a organizației.

Cultivarea loialității poate fi realizată prin:

- atragerea în cadrul organizației a persoanelor care împărtăşesc cultura acesteia şi care consimt, fără constrângeri, să participe la atingerea obiectivelor ei strategice;
- încurajarea comunicării în cadrul organizației;
- asigurarea echității în relațiile de muncă;
- asigurarea perfecționării profesionale a salariaților într-un program coerent;
- aplicarea unei politici salariale, în acord cu fluctuațiile mediului exterior;
- aplicarea unei politici de promovare a personalului performant.

Satisfacția în muncă este starea pe care o pot avea salariații cărora le este recunoscută participarea la realizarea produselor şi serviciilor de calitate. Insatisfacția este starea de nemulțumire pe care o înregistrează salariații care nu au obținut rezultatele aşteptate de către ei înşişi sau de către superiori. Evaluarea stării de satisfacție este, de regulă, proprie individului dar este determinată şi de atitudinea colegilor şi a superiorilor. Satisfacția în muncă are aceleaşi origini ca şi motivația: nivelul salarial, recompensele de altă natură, recunoaşterea valorii profesionale şi umane, posibilitatea de perfecționare, de creație, de exprimare a opiniilor, de luare a deciziilor şi dobândirea dreptului de control asupra calității muncii prestate. Atingerea satisfacției în muncă este influențată şi de evaluarea obiectivă sau subiectivă a muncii. Satisfacția în muncă depinde de capacitatea şi de angajamentul individului în abordarea sarcinilor de serviciu, dar şi de compatibilitatea dintre calificarea, competențele şi abilitățile acestuia cu elementele descriptive ale postului ocupat.

Dacă managerii nu sesizează dezechilibre structurale şi funcționale, dacă aceştia nu încurajează dezvoltarea relațiilor de grup şi comunicarea, dacă organizația nu practică politici performante privind resursele umane şi altele asemenea, personalul se va angaja din ce în ce mai puțin în muncă, vor apare conflicte de muncă, se va dezvolta absenteismul şi abandonul.

Toate aceste efecte pot fi prevenite prin mijloace complexe:

- analiza şi soluționarea disfuncțiilor manageriale;
- analiza şi, după caz, schimbarea locurilor de muncă prin rotire;
- identificarea cauzelor particulare care determină demotivarea;
- încurajarea comunicării dintre salariați;
- încurajarea comunicării salariați – superiori.
- aplicarea politicii de perfecționare profesională;
- aplicarea politicii de dezvoltare a carierei fiecărui angajat;
- reorganizarea muncii;

- asigurarea unor recompense, chiar şi pentru persoanele care absentează involuntar de la serviciu;
- adoptarea măsurilor disciplinare de către colectivul de muncă;
- asigurarea echităţii în relaţiile de muncă;
- redimensionarea colectivelor de lucru ş.a.

VIII.3.2 Obiectivele evaluării performanţelor

Managementul performanţei este un concept potrivit căruia, în aprecierea performanţei este necesară evaluarea rezultatelor muncii propriu-zise dar şi analiza comportamentului tandemului salariat – manager, comportament care a condus la anume rezultate.

În ultimii ani, managementul performanţei a devenit o practică menită a stabili punctele tari şi punctele slabe şi de a căuta mijloacele pentru organizarea relaţiilor de muncă.

Managementul performanţei permite abordarea sistematică a politicii privind resursele umane, în general şi a evaluării performanţei, în special, folosind obiectivele, realizările şi feedback – ul, ca mijloace pentru motivarea salariaţilor şi pentru dezvoltarea organizaţiei.

Evaluarea performanţelor este activitatea de bază a managementului resurselor umane; această activitate permite determinarea gradului în care angajaţii îndeplinesc eficient sarcinile şi se achită corect şi complet de responsabilităţile care le-au fost atribuite. Procesul implică evaluarea rezultatelor obţinute, evaluarea potenţialului fizic, intelectual, profesional şi managerial şi compararea lor cu obiectivele şi cerinţele postului ocupat de către salariat.

O altă posibilă definiţie dată evaluării performanţei poate pune în evidenţă contribuţia unui angajat la dezvoltarea organizaţiei, într-o anumită perioadă de timp.

După P. Lemaître, citat în [28], evaluarea reprezintă operaţiunea de elaborare periodică a bilanţului muncii depuse de salariaţi, realizată în scopul adoptării măsurilor necesare pentru viitor. Pe baza acestei definiţii, rezultă că evaluarea este sistematică, se materializează prin documente scrise şi permite dialogul angajator – salariat.

Conform definiţiei date de Robert Bosquet [15], procesul de evaluare a performanţelor este ansamblul procedurilor standardizate vizând obţinerea informaţiilor privind comportamentul profesional al angajaţilor firmei cuprinşi în sistemul ierarhiei manageriale. Acceptarea acestei definiţii conduce la următoarele particularităţi ale procesului de evaluare:

- aplicarea procedurile de evaluare face parte din politica firmei;
- procedurile sunt standardizate, ceea ce presupune că elaborarea lor s-a făcut cu rigurozitate;
- în cadrul evaluării se utilizează numai informaţii concludente, concrete şi corecte;
- obţinerea informaţiilor se realizează respectând scara ierarhică;
- scopul final al evaluării comportamentului profesional al angajaţilor este evaluarea organizaţiei.

Sistemul de evaluare a performanţelor poate fi schematizat ca în fig. 8.7,[29].

Spre deosebire de analiza postului, care se referă la conţinutul şi cerinţele postului, activitate care implică o descriere impersonală a obiectivelor, sarcinilor şi responsabilităţilor postului, sau spre deosebire de evaluarea postului, care implică determinarea valorii relative a unui post, evaluarea performanţelor se concentrează asupra îndeplinirii obiectivelor, sarcinilor, responsabilităţilor şi cerinţele postului de către titularul acestuia. Astfel, evaluarea performanţelor este complementară evaluării potenţialului şi capacităţii de evoluţie a unei persoane şi evaluării comportamentului acesteia în relaţiile de muncă.

Caracterul evaluării performanţei trebuie să fie pozitiv, constructiv, orientat spre viitor. Caracteristicile enumerate pot fi asigurate, dacă sunt îndeplinite următoarele condiţii:

- rezultatele evaluării sunt reale;
- rezultatele evaluării au fost confirmate prin mijloace şi tehnici paralele;
- rezultatele evaluării au fost verificate de către evaluatori independenţi;
- mijloacele şi tehnicile de investigare au fost anterior omologate.

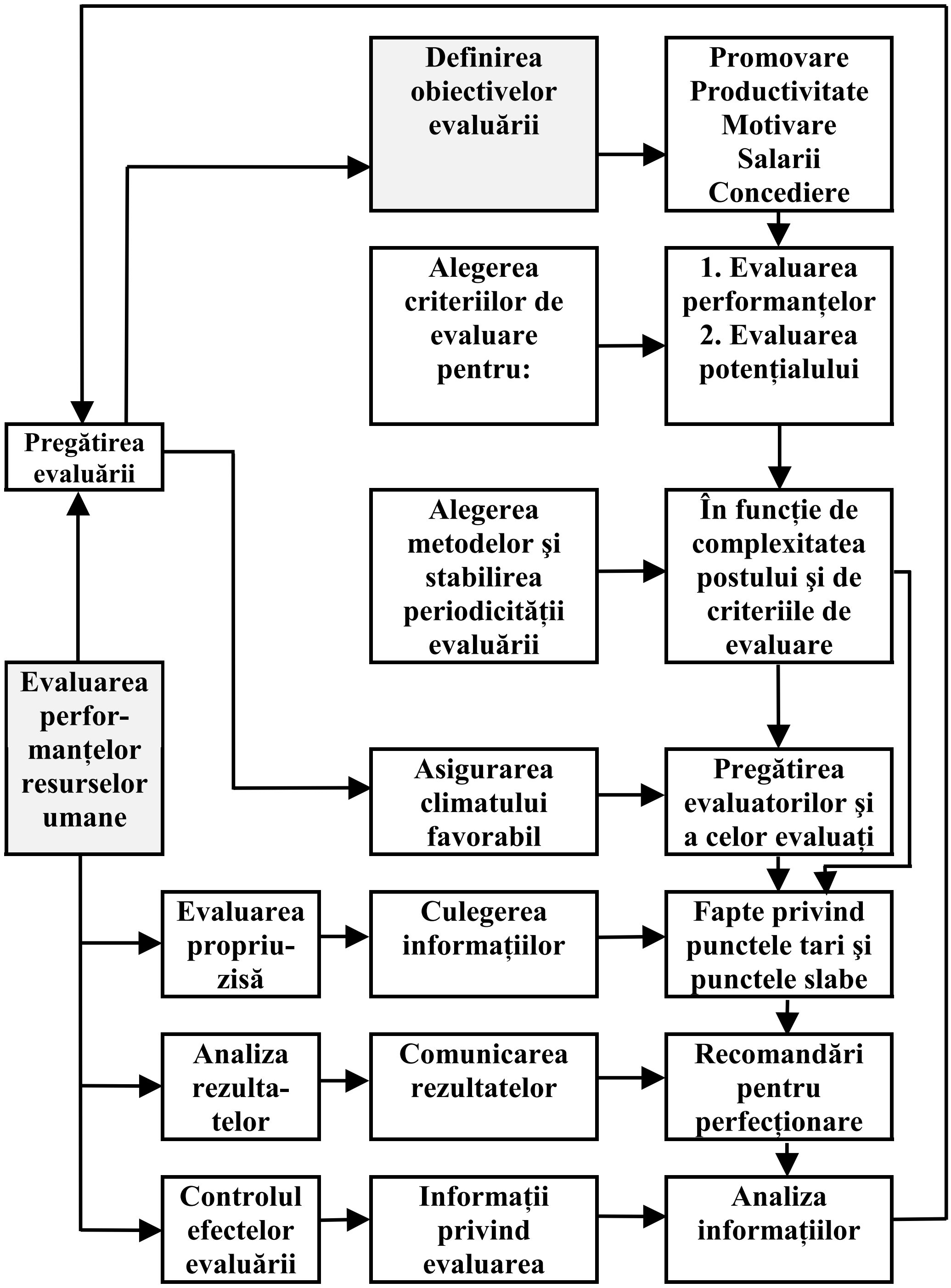


Figura 8.7

Obiectivele evaluării performanţelor pot fi identificate prin analiza schemei prezentate în fig. 8.8.

După M. Bosche, citat în [30], obiectivele evaluării performanţelor pot fi clasificate ca în Tabelul 8.6.

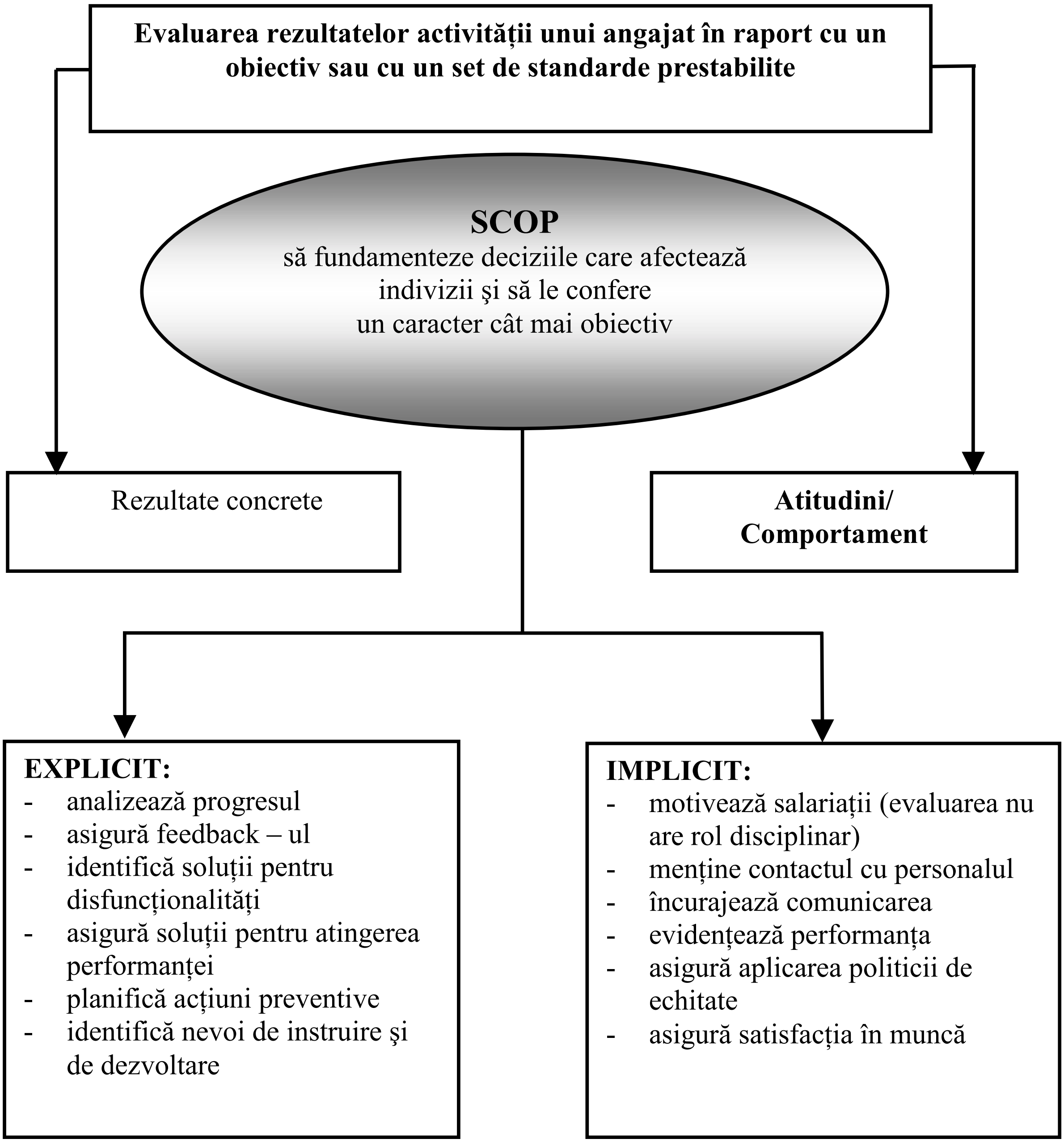


Figura 8.8

Evaluarea performanţelor personalului este dictată de necesităţi legate de §22ţ:
- exprimarea şi dimensionarea corectă a obiectivelor;
- determinarea direcţiilor şi modalităţilor de perfecţionare profesională a salariaţilor şi de mărire a performanţelor lor;
- stabilirea abaterilor faţă de obiectivele adoptate şi efectuarea corecţiilor pentru procesul productiv;
- micşorarea riscurilor provocate de menţinerea sau promovarea unor persoane incompetente.

Pentru numeroase societăți comerciale, ponderea obiectivelor, respectiv activităților evaluate care contribuie la atingerea performanței este prezentată în Tabelul 8.7.

Gaugler, citat în [30], prezintă ierarhia ponderii obiectivelor principale, în politica diferitelor companii (Tabelul 8.8).

Evaluarea performanțelor reprezintă un element de sprijin al procesului de planificare managerială, inclusiv privind resursele umane, pentru că procesul poate asigura: motivarea personalului, recompensarea echitabilă, identificarea nevoilor de instruire şi de perfecționare, dezvoltarea carierei angajaților, validarea programelor de selecție, îmbunătățirea relației salariați – manageri, dezvoltarea comunicării şi satisfacerea altora dintre nevoile prezentate în Tabelul 8.5.

Tabelul 8.6

Obiective	Facilități
Obiective organizaționale	• concordanța contribuțiilor individuale cu misiunea şi cu obiectivele organizaționale • sesizarea neconcordanțelor dintre obiectivele organizaționale şi strategiile privind resursele umane • descrierea posturilor şi ajustarea conținutului lor • ameliorarea eficacității organizației • garanția că responsabilitățile sunt bine definite şi că planurile sunt echilibrate • realizarea concordanței dintre oameni şi funcțiile corespondente
Obiective psihologice	• posibilitatea individului de a situa contribuția sa în raport cu normele şi de a comunica cu superiorii • şansa dialogului • cunoaşterea de către fiecare salariat a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației • perceperea poziției şi a relațiilor în ierarhia organizației
Obiective de dezvoltare	• posibilitatea oferită fiecărui salariat de a cunoaşte şansele de evoluție, în funcție de performanțele proprii şi de obiectivele organizației
Obiective procedurale	• realizarea unui diagnostic corect şi permanent privind resursele umane • gestiunea carierei (promovare, schimbarea funcției, retogradare) • identificarea nevoilor de formare şi de perfecționare • ameliorarea relațiilor interpersonale • dimensionarea salariilor • sesizarea deficiențelor structurale şi actualizarea grilelor de calificare

VIII.3.3 Criterii de evaluare şi standarde de performanță

Criteriile de performanță reprezintă seturi de cerințe (norme) specifice fiecărei profesii, meserii sau fiecărui loc de muncă.

Evaluarea performanței înseamnă compararea realizărilor, comportamentului, atitudinilor, nivelului specific de pregătire etc. cu criteriile de performanță. Altfel spus, criteriile de performanță stabilesc ce trebuie făcut iar standardele de performanță înseamnă cât şi cum trebuie făcut.

Tabelul 8.7

Opinia nr.	Obiectivul/ activitatea	Ponderea
1	Compensațiile salariale	37%
2	Înregistrarea şi analiza feedback – ului	19%
3	Promovarea personalului	15%
4	Pregătirea personalului	12%
5	Planificarea personalului	7%
6	Menținerea sau concedierea personalului	5%
7	Cercetarea în vederea dezvoltării	4%

Tabelul 8.8

Opinia nr.	Obiectivul principal	Ponderea acordată obiectivului principal*)
1	Integrarea personalului	66%
2	Atingerea performanței manageriale	62%
3	Stabilirea nivelului recompenselor	56%
4	Crearea bazei de dezvoltare	53%
5	Asigurarea suportului motivațional	43%
		*) Opinii diferite, pentru obiective principale diferite

Evaluarea performanțelor salariaților se centrează pe următoarele aspecte:
- trăsăturile de caracter şi temperamentale;
- potențialul fizic şi intelectual;
- caracteristicile de personalitate şi profesionale care pot fi modificate prin pregătire şi prin experiență;
- performanța generală;
- performanța specifică;
- potențialul de perfecționare profesională.

În plus, se analizează conformitatea dintre realizările salariatului şi nivelul câştigurilor salariale.

Printre criteriile pentru evaluarea performanței se pot identifica:
- competența pe post;
- orientarea spre excelență;
- caracteristici profesionale (autocontrol, disponibilitate);
- preocupare pentru obiectivele firmei;
- adaptabilitate pe post;
- capacitatea decizională;
- spiritul de echipă;
- capacitatea de comunicare.

Criteriile de performanță trebuie stabilite pe baza analizei posturilor. În vederea realizării acestui aspect, analiza posturilor trebuie actualizată sistematic, pentru a constitui o bază sigură de referință.

Pentru asigurarea transparenței procesului şi pentru motivarea pozitivă a personalului, criteriile şi standardele de performanță trebuie comunicate persoanelor care urmează a fi supuse evaluării; acest aspect trebuie să reprezinte, de fapt, o activitate de rutină a şefilor de compartimente, pentru ca munca să se desfăşoare permament în cadrul standardelor admise pentru locurile de muncă. Comunicarea criteriilor de performanță şi standardelor de performanță doar în vederea evaluării, precum şi neactualizarea normelor respective, în raport

cu modificările tehnologice sau ale condițiilor de muncă reprezintă o greşeală managerială majoră.

Performanțele salariaților variază în raport cu dimensiunea activităților şi cu gradul lor de complexitate; ca urmare, criteriile de evaluare trebuie să fie clare şi, după caz, cuantificate. Datorită faptului că nivelul de pregătire generală este diferit de la un individ la altul, chiar dacă nivelul pregătirii profesionale este acelaşi, este necesar ca formularea criteriilor de evaluare să fie adecvată fiecărui salariat. Standardizând chestionarele pe care trebuie să le completeze salariații şi utilizând aceleaşi formule de dialog pentru toți cei investigați, apare riscul pierderii unor informații care ar putea fi importante. Nuanțarea formulărilor prezentate în criteriile de evaluare nu poate fi considerată o inechitate; în acest fel se acordă şanse mărite de exprimare pentru toți salariații.

Evaluarea performanțelor trebuie să fie dedicată numai prestației şi comportamentului individului în legătură cu activitățile desfăşurate în incinta organizației şi la locul de muncă. Criteriile de evaluare nu pot cuprinde aspecte şi interpretări subiective. Este adevărat că relațiile sociale care se desfăşoară în afara organizației influențează performanțele profesionale ale individului dar acestea nu pot constitui subiecte supuse evaluării. Referirea la standardele de performanță este suficientă pentru a se stabili care este nivelul de pregătire al salariatului, care sunt nevoile sale în procesele de muncă, care sunt rezultatele şi care sunt căile care pot conduce la realizări superioare.

Criteriile de evaluare a performanței trebuie astfel concepute încât să permită salariaților să se exprime liber; astfel, pe lângă normele obligatorii cuprinse în documentele pe care se înregistrează informațiile primite de la salariați, trebuie concepute şi forme de prezentare neformalizată a informațiilor pe care aceştia pot să le transmită.

Criteriile de evaluare trebuie să fie obiective, pentru a nu conduce la demotivare sau la conflicte de muncă.

Toate informațiile necesare evaluării performanțelor unui salariat trebuie să fie documente scrise; avantajele sunt multiple: a) utilizarea acestor documente este posibilă tuturor mangerilor, în orice moment; b) este posibilă realizarea materialelor privind evoluția dinamică a performanțelor; c) documentele scrise pot constitui probe în cazul litigiilor etc.

Criteriile de performanță vizează identificarea rezultatelor înregistrate de salariat în activitatea depusă într-un anumit interval de timp; concepute anume, acestea se pot constitui, de asemenea, într-o sursă de evaluare a potențialului acestuia pentru viitor.

Alegerea criteriilor de performanță presupune identificarea prealabilă a celor mai importante particularități psihologice, de comportament şi de personalitate, a celor mai adecvate calificări, competențe şi abilități specifice unui post.

Pentru definirea criteriilor de performanță specialiştii, desemnați anume în acest scop, trebuie să se consulte cu: şefii compartimentelor de muncă, cu alți specialişti ai firmei, cu psihologi, medici, jurişti ş.a. Pentru elaborarea criteriilor de evaluare a performanței este necesară cunoaşterea obiectivelor strategice ale organizației, a planurilor şi programelor acesteia.

După H.H. Siewert, cele mai importante aspecte din lista de mai sus îl au caracterisicile personale (Tabelul 8.9).

Simpla enumerare a caracteristicilor cerute profesorilor conduce la concluzia că această profesie nu poate fi practicată decât de o anumită categorie de oameni; pe de altă parte, nu orice om poate exercita orice profesie, chiar dacă este instruit pentru aceasta, pentru că factorii care conduc la excelență în profesie sunt numeroşi.

Un aspect important de relevat este că nu toate aspectele şi caracteristicile au aceeaşi pondere, pentru toate locurile de muncă omoloage; condițiile concrete de muncă, managementul privind resursele umane, condițiile sociale şi altele determină realizarea performanțelor diferite, chiar dacă, formal, indivizii au acelaşi statutut social şi profesional.

Pe de altă parte, criteriile de performanță au ponderi diferite, în funcție de natura organizației, de managementul organizației, de condițiile economice şi sociale şi de politica privind resursele umane.

Standardele de performanță pot fi exprimate prin următorii indicatori:

- cantitate (număr de produse, volum de servicii);
- calitate;
- costuri;
- timp (durata în care au fost realizate produsele şi serviciile);
- eficiența utilizării resurselor materiale şi financiare;
- modul de realizare a produselor şi serviciilor.

Tabelul 8.9

Manageri
memorie, capacitatea de organizare şi de gestionare a timpului, nivelul vocabularului şi fluența exprimării, personalitate, creativitate, sociabilitate, dinamism, spirit de inițiativă şi de decizie, autonomie, sens al responsabilității, încredere în sine ş.a.
Personalul de birou
inteligență, memorie, capacitatea de a învăța pe baza experienței, atenție, nivelul vocabularului şi de corectitudinea scrierii, aptitudini în redactarea unei adrese, dinamism, inițiativă, autonomie, încredere în sine, rezistență la stres, spirit de organizare, mod de prezentare ş.a.
Comercianți *)
Inteligență, memorie, capacitatea de a învăța pe baza experienței, atenție, nivelul vocabularului, aptitudini specifice, dinamism, inițiativă, energie şi disciplină, perseverență, încredere în sine, rezistență la agresiune, dorință de progres, ambiție, autonomie ş.a. *) După R. McMurry, un lucrător în domeniul marketingului trebuie să aibă următoarele trăsături: o mare energie interioară, o mare încredere în sine, o "foame" cronică de bani, o conduită specifică domeniului, o stare de spirit care îl face să privească fiecare obiecțiune, rezistență sau obstacol ca pe o provocare.
Personal muncitor
inteligență aplicată, memorie, capacitatea de a învăța, atenție, dexteritate, vigilență, reacție la anomalii, forță fizică, vivacitate, rezistență la munci de rutină, spirit de echipă, rapiditate, precizie, punctualitate ş.a.
Profesori (în afara lucrării citate)
Inteligență, memorie, capacitatea de a învăța, capacitatea de a învăța pe alții, creativitate, tenacitate, perseverență, răbdare, capacitatea de organizare şi de gestionare a timpului, nivelul vocabularului şi fluența exprimării, personalitate, sociabilitate, autonomie, sens al responsabilității, încredere în sine, dragoste de oameni, rezistență la stres, spirit de organizare, energie şi disciplină, fermitate, capacitatea de autoevaluare, capacitatea de evaluare a performanței altora, dorință de progres ş.a.

Identificarea şi cuantificarea acestor indicatori reprezintă o problemă dificilă pentru oricare organizație. Normele la care facem referire nu sunt unice pentru toate ramurile şi pentru domeniile de activitate; marile firme îşi stabilesc ele însele echipele de specialişti care elaborează obiectivele evaluării, criteriile şi standardele de evaluare. Există, de asemenea, firme specializate care acordă consultanță şi asistență pentru întregul proces de evaluare a performanțelor salariaților. Pentru anumite ramuri de activitate, criteriile de performanță,

standardele de performanţă şi indicatorii acestora sunt adoptaţi de către ministere sau de către alte organizaţii guvernamentale; în acest caz, normele dobândesc caracter naţional.

Procesul evaluării performanţelor se finalizează prin acordarea calificativelor salariaţilor care au fost supuşi testelor de evaluare. Convenţional, se admit 5 trepte de calificare: foarte bun, bun, satisfăcător (mediu), slab şi foarte slab. Tabelul 8.10 reprezintă caracteristicile principale ale acestor calificative.

Prin evaluare se constată o stare de fapt caracterizată prin loc, timp şi mod; finalitatea evaluării este clasificarea salariatului ceea ce atrage după sine recompense, promovări, specializări, administrarea de măsuri disciplinare ş.a. Starea constatată la un moment dat va fi cu siguranţă alta decât cea înregistrată anterior, datorită dinamicii organizaţiei, a mediului exterior şi datorită transformării individului însuşi; clasificarea nefavorabilă nu trebuie să conducă la demotivare; organizaţia are mijloacele de a-l ajuta pe individ să se plaseze, ulterior, într-o poziţie superioară.

Tabelul 8.10

Califica-tivul	Simbolul	Va-loare	Caracteristici
Foarte bun	FB	5	Conform distribuţiei normale (Gauss), ponderea salariaţilor care se situează în acest domeniu este cuprinsă între 2 – 5%. Salariaţii acestei categorii dovedesc excelenţă şi urmează a fi recompensaţi.
Bun	B	4	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 5 – 20%. Salariaţii respectivi sunt cei pe care organizaţia se poate baza, atât prin rezltatele obţinute cât, mai ales, pentru motivare şi angajarea de care dă dovadă; în aceste cazuri recompensele sunt fireşti şi necesare.
Satisfă-cător (mediu)	M	3	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 50 – 86 %. Segmentul de personal în cauză este caracterizat prin rezultate aleatoare, inconstante, mediocre. Managerii sunt obligaţi să analizeze cauzele fenomenului şi să decidă fie asupra schimbărilor manageriale, fie asupra adoptării programelor de perfecţionare, ţinând cont de faptul că este vorba de majoritatea salariaţilor.
Slab	S	2	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 5 – 20%. Performanţele sunt situate sub nivelul minim al indicatorilor de referinţă. În acest caz, se impun programe de perfecţionare, schimbarea locului de muncă, conversia profesională ş.a.
Foarte slab	FS	1	Ponderea salariaţilor din acest segment este cuprinsă între 2 – 5%. Non-performanţa poate fi cauzată de probleme personale, de organizare şi de pregătirea insuficientă. Dacă programele de reabilitare nu sunt eficace, se impune schimbarea locului de muncă în cadrul organizaţiei sau externalizarea persoanelor respective.

VIII.3.4 Etapele procesului de evaluare

Pe baza considerentelor de mai sus se pot schematiza paşii pe care procesul de evaluare a performanţelor îi va urma:

- definirea obiectivelor evaluării performanţelor;

- stabilirea politicilor de evaluare a performanțelor;
- stabilirea periodicității evaluării;
- alegerea standardelor şi criteriilor de performanță;
- alegerea metodelor şi tehnicilor de evaluare;
- alegerea şi pregătirea personalului care va aplica tehnicile de evaluare;
- pregătirea personalului supus evaluării;
- mediatizarea internă a procesului;
- evaluarea propriu – zisă;
- sintetizarea informațiilor achiziționate şi analiza acestora;
- comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor;
- adoptarea măsurilor care decurg din analiza rezultatelor procesului.

Este posibil ca unele firme să adopte o altă ordine a "paşilor" menționați dar nu poate renunța la nici unul dintre aceştia, atunci când acestea se află în pragul adoptării unor decizii strategice majore.

VIII.3.5 Metode şi tehnici de evaluare a performanțelor

Analizând lista obiectivelor, standardelor şi criteriilor de evaluare a performanțelor rezultă o firească listă de întrebări:

1. Care sunt metodele şi tehnicile de evaluare?
2. Care sunt criteriile după care sunt selectați evaluatorii?
3. Cine sunt evaluatorii?
4. Care sunt persoanele supuse evaluării?
5. Care este intervalul de timp după care evaluarea se repetă?

Specialiştii în problemele resurselor umane şi ale managementului organizației au realizat diferite clasificări ale metodelor şi tehnicilor de evaluare a performanțelor pe care le prezentăm în cele ce urmează; anterior au fost stabilite principiile pe care se bazează aceste metode şi modalitățile de operare cu tehnicile respective. Sursele cercetate în vederea elaborării acestui paragraf sunt: [5], [8], [10], [15], [28],[29], [30], [43] şi [51].

În Tabelul 8.11 este prezentată lista metodelor şi a tehnicilor de evaluare a performanțelor §30].

După cum rezultă din tabel, unele dintre tehnici se confundă cu însăşi metodele care le-au generat.

1. METODA SCALELOR DE EVALUARE

Scalele de evaluare sunt cele mai vechi mijloace pentru evaluarea performanțelor. Principiul metodei constă în evaluarea separată a fiecărui salariat, în raport cu fiecare caracteristică profesională şi cu fiecare factor de performanță, dintr-un set de factori sau de caracteristici specifice unei anumite profesii sau unui anumit post. De exemplu, se evaluează cantitatea produselor sau volumul serviciilor realizate, nivelul pregătirii profesionale, nivelul abilităților, spiritul de inițiativă, comportamentul față de colegi, modul de respectare a disciplinei muncii ş.a. Scalele de evaluare trebuie să cuprindă caracteristicile specifice fiecărei meserii, profesii şi fiecărui loc de muncă. În raport cu standardele de performanță stabilite anterior, scalelor de evaluare le sunt asociate calificative. Este important de subliniat că indicatorii de calitate trebuie să fie cuantificați şi să răspundă unor caracteristici precis formulate; nu se poate evalua satisfăcător performanța dacă este vorba de "adaptabilitate", "cooperare", inițiativă" şi alte caracteristici formulate la modul general sau subiectiv; calificativele precum "normal", "mediu", "relativ slab" ş.a. sunt irelevante. Ca urmare,

tehnicile scalelor de evaluare pot fi utile, dacă sunt concrete şi dacă operează cu indicatori măsurabili.

Tabelul 8.11

Metode de evaluare	Tehnici de evaluare
Scale de evaluare	• scale de evaluare grafice • scale de evaluare cu paşi multiplii • scala standardizată • scala pe puncte • scale de evaluare axate pe comportament • scale de observare a comportamentului
Metode comparative	• compararea simplă sau ierarhizarea • compararea pe perechi • compararea prin distribuire forțată
Metoda incidentelor critice	
Metoda listelor de verificare sau de control	
Eseurile scrise	
Analiza unui anumit domeniu	
Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță	
Managementul prin obiective	

Scalele de evaluare grafice operează cu atributele specifice postului ocupat de un salariat. În fig. 8.9 este prezentat exemplul unui set de scale axate pe dimensiunea calității muncii, cuprinzând scale formalizate şi scale cu descriptori necuantificați, după J. C. Fauvet (La culture et le projet d'entreprise, Entreprise moderne d'edition, Paris, 1986). Setul de scale prezentat în fig. 8.10 este mai nuanțat, oferind posibilitatea unei evaluări mai exacte, precum şi comparația dintre performanțele realizate de lucrătorii aceleiaşi echipe [29]. Evaluatorul va marca pe fiecare scală poziția în care se plasează cel mai bine performanța persoanei evaluate.

Scalele de evaluare grafice sunt uşor de elaborat şi de folosit, pot include multiple aspecte ale performanței şi permit compararea performanțelor salariaților care ocupă posturi echivalente. Erorile de evaluare pot să apară datorită definirii imprecise a caracteristicilor aferente postului.

Scalele de evaluare cu paşi multipli constau în alcătuirea unei liste de aspecte, calități sau caracteristici profesionale detaliată pe câteva niveluri de performanță (fig. 8.11 prelucrată după [28]).

Scalele de evaluare cu paşi multipli prezintă o imagine analitică a tuturor aspectelor evaluate, o descriere succintă a calităților constatate, precum şi a nivelului de performanță atins.

Scala standard permite evidențierea gradului în care există o corespondență între anumite afirmații/calificative/dexterități/obiective şi performanțele angajatului. Scala poate fi astfel elaborată încât afirmațiilor şi calificativelor să le corespundă anumite valori numerice care nu sunt cunoscute de cel supus evaluării. Un exemplu concret este prezentat în Tabelul 8.12 [30].

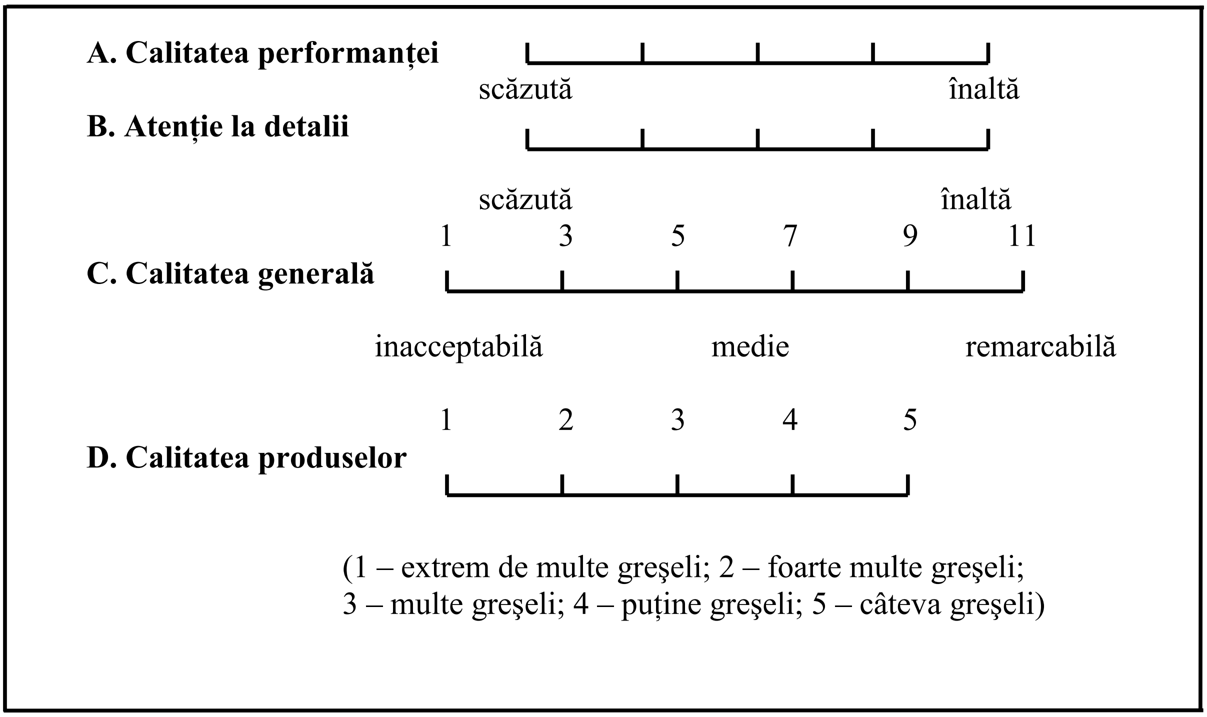


Figura 8.9

Dificultatea utilizării acestor scale constă în faptul că nu pot fi evidențiate condițiile de lucru, că este greu de nuanțat diferitele atitudini comportamentale.

Scala pe puncte (exemplul este prezentat în Tabelul 8.13) este o listă de evaluare caracterizată prin atribute care pot caracteriza o persoană. Se poate atribui valoarea (+ 1) pentru un atribut pozitiv, respectiv (- 1) pentru un atribut negativ; în final se obține un "scor" care poate fi util prin compararea lui cu un altul, caracteristic unui salariat care lucrează în condiții similare. Dezavantajul metodei constă în faptul că lista nu poate fi corelată pe deplin cu particularitățile locului de muncă.

Scalele de evaluare axate pe comportament sunt mijloace de evaluare continuă în care punctele de clasificare sunt posibile exemple de comportament legate de un anumit post, de regulă nou. Scalele respective reprezintă nivelurile specifice performanței, pentru fiecare dintre dimensiunile caracteristice locului de muncă sau profesiei. Scalele de evaluare axate pe comportament evidențiază comportamente concrete, observabile şi măsurabile corespunzătoare postului vizat. Un astfel de exemplu este prezentat în fig. 8.12, cu referire la competențele manageriale. Avantajul tehnicii menționate este dat de faptul că se contează pe o implicare directă a salariaților în procesul de evaluare, iar dezavantajul este dat de faptul că pentru fiecare loc de muncă trebuie concepută o scală adecvată.

Exemple de scale pentru evaluarea comportamentului managerilor privind atitudinea față de subordonați sunt prezentate în fig. 8.13 şi în fig. 8.14, după [30].

Scalele de observare a comportamentului au avantajele: sunt bazate pe analiza atentă a posturilor; conținutul incidentelor sau aspectelor relevante de comportament sunt evaluate direct; sunt mijloace de asigurare a feedback-ului performanței salariaților şi sunt mult mai bogate în informație decât scalele de evaluare axate pe comportament.

2. METODE COMPARATIVE

După cum rezultă din Tabelul 8.11, metodele comparative de evaluare a performanței sunt: compararea simplă sau ierarhizarea, compararea pe perechi şi compararea prin

distribuire forțată. Aceste tehnici au în vedere identificarea performanței fiecărui angajat în raport cu ceilalți angajați, nu atât în vederea ierarhizării acestora cât, mai ales, pentru realizarea unei competiții loiale între colegii de serviciu; acest aspect trebuie bine stăpânit pentru a nu conduce la apariția tensiunilor sau conflictelor interne.

A. Calitatea muncii

Munca este rareori satisfăcătoare	Produsul conține defecte frecvente	Calitate medie a muncii	De obicei execută munca la un nivel superior	Calitate excepțională a muncii

Nivelul performanței

Slab	Sub mediu	Mediu	Peste mediu	Înalt

B. Cantitatea muncii

1	2	3	4	5
Inferioară				Superioară

Nivelul performanței

1	2	3	4	5
Slab	Sub mediu	Mediu	Peste mediu	Înalt

C. Nivelul global al performanței

01	**02**	**03**	**04**	**05**	**06**	**07**	**08**	**09**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**
Scăzut					**Sub mediu**					**Mediu**					**Peste mediu**					**Înalt**				

Figura 8.10

O aplicație a tabelului de mai sus poate fi realizată pe baza unei liste de cerințe concrete pentru posturi în domeniul managerial:

- lucrul făcut la timp;
- reacție rapidă la reclamații;
- servicii prompte;
- disponibilitatea față de clienți;
- amabilitate;
- respectarea termenelor.

Compararea simplă constă în ierarhizarea indivizilor întregului grup în sens descrescător, de la cel mai bun până la cel mai slab, de la cel mai competitiv până la cel mai puțin competitiv, pe baza unui anumit criteriu. Metoda este cunoscută şi sub numele de "Ordonarea rangurilor"ş55ţ. Salariații grupului sunt plasați în ordine, de la cel care a obținut performanța cea mai înaltă până la cel cu nivelul cel mai scăzut de performantă. Metoda este

facilă, dar prezintă dezavantajul că mărimea diferenței dintre performanțele celor evaluați este egală, ceea ce nu corespunde totdeauna realității. De asemenea, ierarhizarea salariaților poate fi influențată de subiectivismul evaluatorilor şi de presiunile care pot să apară din partea managerilor. Pe de altă parte, persoanele cele mai slab cotate dintr-un grup pot avea performanțe superioare persoanelor cotate la fel, dar aparținând altui grup. Principalul dezavantaj al metodei constă în faptul că evaluarea nu are ca obiect compararea standardelor de performanță cu performanțele efective ale salariaților. Ca urmare, metoda prezentată trebuie folosită în asociere cu o alta, complementară.

În exemplul prezentat, compararea simplă este asociată cu evaluarea numerică.

Dimensiuni profesionale	**Nivelul de performanță**				
Calitatea lucrărilor: precizia; economia de materiale şi de timp, promtitudinea	Realizează lucrări de calitate superioară	Lucrări de calitate corespunzătoare	Destul de des, dar nu întotdeauna, lucrările sunt de calitate corespunzătoare	Se încadrează în prescripțiile minime de calitate; uneori, trebuie controlat	Calitate îndoielnică; în general, se încadrează în prescripțiile minime de calitate
Pregătire profesională: experiență; cunoştințe profesionale	Are cunoştințe pentru toate activitățile cerute şi le aplică consecvent	Are cunoştințe satisfăcătoare; aplică ceea ce ştie	Nu întotdeauna dovedeşte cunoştințe satisfăcătoare, pentru toate operațiile cerute	Are cunoştințe pentru majoritatea operațiilor (lucrărilor) cerute	Pentru unele operații, se dovedeşte pregătit; necesită o pregătire sistematică
Adaptarea la condiții noi şi la lucrări noi; durata instruirii	Se acomodează uşor şi repede la condiții noi de muncă	Cu mici dificultăți, se adaptează în mod satisfăcător; necesită instructaj normal	Adaptare satisfăcătoare, dar cere o instruire mai îndelungată decât în mod obişnuit	Mai lent în adaptarea la condiții noi; necesită instructaje complete şi amănunțite	Se adaptează lent; necesită instructaje repetate

Notă: se bifează în spațiile corespunzătoare.

Figura 8.11

Compararea pe perechi este potrivită atunci când persoanele evaluate în dublet ocupă posturi identice sau echivalente. Scopul este identificarea celui mai performant salariat

dintre cei doi supuşi evaluării. Procedeul se repetă şi se generalizează, pentru toți salariații unității, dacă numărul acestora nu este prea mare. Matematic, numărul perechilor de angajați evaluați este dat de relația:

$$\mathbf{N_{perechi} = n\ (n - 1)\ /\ 2}$$

în care n este numărul total de salariați. În final, printr-un simplu program informatic se obține ierarhia salariaților unității pentru momentul evaluării. În fig. 8.15 sunt prezentate două exemple privind operarea cu tablourile de ierarhizare pe perechi; A,B,C, şi D sunt salariați cu atribuții identice sau apropiate §49ţ. Metoda este importantă pentru că permite realizarea evoluției în carieră pentru fiecare salariat.

Tabelul 8.12

Afirmații	**Situații efective şi calificative**			
	- 2	**- 1**	**+ 1**	**+ 2**
Termină lucrul la timp	Niciodată	Foarte rar	De regulă	Întotdeauna
Este de acord să lucreze ore suplimentare	Refuză întotdeauna	De regulă, refuză	De regulă, acceptă	Da
Este cooperant şi săritor	Nu	De regulă, nu	De regulă, da	Da
Acceptă observațiile critice	Niciodată	Foarte rar	De regulă, da	Atunci când este vinovat
Se străduieşte să-şi îmbunătă-țească performanțele	Este dezinteresat	Numai cât să nu aibă probleme	De regulă, da	În permanență

Compararea prin distribuire forțată porneşte de la premisa că pot fi identificați salariații corespunzători diferitelor niveluri de performanță (5, de exemplu) care să verifice distribuția normală (Gauss). După [28], nivelurile de perfomanță şi ponderea salariaților care corespund acestora este prezentată în Tabelul 8.14.

Este evident că ponderea pe care C.D. Fischer o prezintă în tabelul menționat este dependentă de numeroşi factori şi nu poate constitui un standard valabil pentru oricare unitate. Tehnica incidentelor critice trebuie asociată cu o altă tehnică pentru ca evaluarea performanțelor să fie completă.

Tabelul 8.13

Se marchează cu "x" numai atributele care definesc persoana evaluată					
Prietenos		Corupt		Dispreţuitor	
Harnic		Tenace		Egoist	
Retras		Conservator		Radical	
Agresiv		Serviabil		Lent	

3. TEHNICA INCIDENTELOR CRITICE

Prin tehnica incidentelor critice, managerii diferitelor compartimente înregistrează permanent toate aspectele, evenimentele sau elementele favorabile şi nefavorabile, pozitive şi negative care privesc procesele de muncă, atitudinile comportamentale ş.a. care reprezintă excepţii (incidente critice) faţă de evenimentele de rutină care caracterizează activitatea unui salariat. Din lista incidentelor critice sunt extrase, pentru fiecare subaltern, secvenţele în care a fost implicat. Pentru ca tehnica să fie obiectivă şi eficientă, este necesar să fie definite cu rigurozitate aspectele care pot fi considerate incidente critice; o a doua cerinţă este ca înregistrarea faptelor să fie făcută imediat ce acestea s-a produs. Cu prilejul producerii unui astfel de eveniment (o performanţă deosebită, absenţa nemotivată etc.), managerul are datoria de a lua contact cu salariatul pentru a-l felicita sau pentru a stabili cauzele evenimentului nefavorabil; în nici un caz nu trebuie să se aştepte un timp, eventual până la data la care se face evaluarea performanţelor, pentru a discuta cu persoana în cauză asupra celor înregistrate. În unele organizaţii, listele cu incidentele critice fac parte din dosarul de personal al fiecărui titular; repetarea evenimentelor pozitive conduce la promovare iar repetarea evenimentelor negative, nefavorabile, pune managerii în situaţia de a lua măsuri corective.

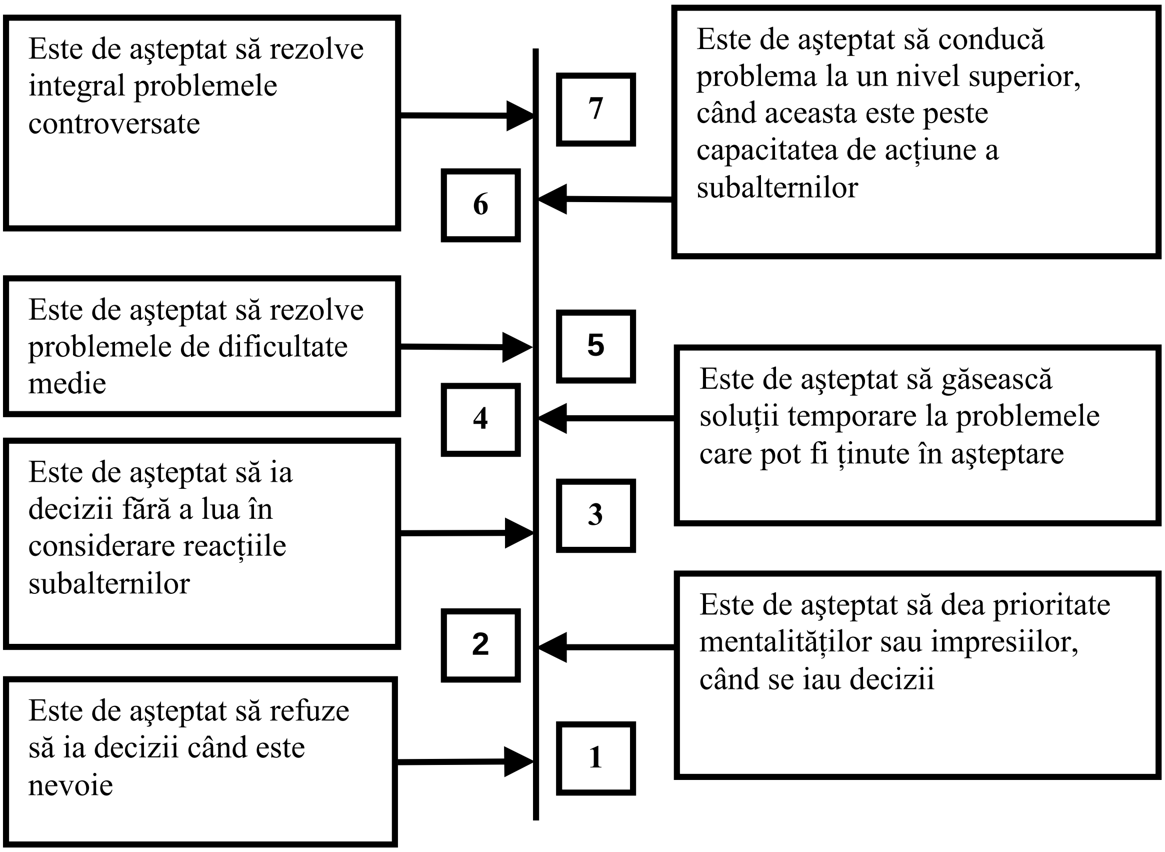


Figura 8.12

4. METODA LISTELOR DE VERIFICARE SAU DE CONTROL

Metoda menţionată este frecvent utilizată; aceasta constă în realizarea unui set de caracteristici sau de cerinţe comportamentale care revin titularului postului. Performanţele şi comportamentul salariatului sunt comparate cu cerinţele înscrise în lista respectivă. Fiecărui

criteriu de evaluare a performanței i se atribuie, anterior, un indicator valoric, astfel încât, în final, persoana evaluată şi managerul cunosc stadiul în care se află din punct de vedere profesional şi psiho-social salariatul.

5. ESEUL SCRIS

Metoda constă în elaborarea de către titularul postului a prezentării în scris a realizărilor, neîmplinirilor, disfuncționalităților şi altor aspecte care au legătură cu procesul muncii. Salariatul poate beneficia de asistența şefului direct, numai în ceea ce priveşte structura materialului; acesta nu poate interveni în relatarea faptelor şi a fenomenelor prezentate. Eseul scris, nefiind formalizat, permite managerilor să surprindă aspecte pe care nu le cunosc sau pe care le cunosc eronat. Evaluatorul trebuie să aibă capacitatea de a surprinde atât aspectele care se referă la performanța însăşi cât şi cele referitoare le problemele manageriale. Evaluarea finală trebuie să fie făcută şi pe baza altor tehnici, care să completeze şi, eventual, să confirme informațiile prezentate în eseu.

	Aproape niciodată				Aproape întotdeauna
Atunci când sunt aplicate politici sau procedee noi, notează şi evalează	1	2	3	4	5
Atunci când vorbeşte Angajaților menține contactul vizual	1	2	3	4	5
Când dă instrucțiuni, foloseşte notițele	1	2	3	4	5
Discută schimbările de politici sau de procedeele, înainte de aplicarea lor	1	2	3	4	5
Consemnările sunt clare, concise şi uşor de înțeles	1	2	3	4	5

Nivelul total al performanței:
- sub nivelul acceptabil 5 – 9
- acceptabil 10 – 14
- bun 15 – 19
- excelent ≥ 20

Figura 8.13

6. ANALIZA UNUI DOMENIU DE ACTIVITATE

Metoda constă în crearea unei echipe formate din specialiştii departamentului de resurse umane şi din specialiştii compartimentului sau domenului care urmează a fi evaluat integral. Acest grup formulează structuri de interviuri (documente scrise) pe care trebuie să le completeze toți salariații compartimentului (domeniului) vizat. Interviurile realizate sunt studiate şi, din analiza acestora, rezultă modul general în care se desfăşoară activitățile în compartimentul (domeniul de activitate) menționat precum şi performanțele colective şi individuale realizate. Metoda este laborioasă dar completă; aceasta permite identificarea disfuncționalităților, a lipsei de comunicare, a calității manageriale etc. Performanța salariaților este evaluată în contextul muncii, în corelare cu toți factorii implicați.

Tabelul 8.14

Nivelul performanței	Ponderea
Nivelul 1: angajatul este sub standardele de performanță	5%
Nivelul 2: angajatul realizează standardele de performanță şi are posibilități de îmbunătățire	15%
Nivelul 3: angajatul realizează un nivel bun şi uniform al performanței	50%
Nivelul 4: angajatul realizează un nivel foarte înalt al performanței	20%
Nivelul 5: angajatul realizează o performanță remarcabilă	10%

Metoda prezintă avantajul că evaluarea nu poate fi influențată de subiectivism; ca dezavantaj, se poate invoca dificultatea elaborării structurilor de interviu şi durata relativ ridicată a procesului. Pe de altă parte, evaluatorii şi cei care elaborează materialele pentru interviuri, trebuie să fie buni cunoscători ai domeniului de activitate evaluat şi să cunoască particularitățile fiecărui loc de muncă.

Se poate considera că această metodă, corelată cu o alta care să fie dedicată exclusiv evaluării individuale, reprezintă un sistem de evaluare deosebit de complex şi de exact.

7. TESTELE DE APTITUDINI, DE PERSONALITATE SAU DE PERFORMANȚĂ

Testele menționte sunt, de regulă, specializate pentru selecția persoanalului; adaptate, acestea pot servi şi la evaluarea performanțelor personalului angajat. Trebuie menționat că structura testelor este adecvată diferitelor meserii, profesii sau locuri de muncă; pe de altă parte, conținutul acestora nu este public, fiind produsul anumitor firme. Evaluarea cu ajutorul testelor nu poate fi realizată decât de către personal strict specializat; acesta are datoria să facă pregătirea prealabilă a persoanelor evaluate şi să aplice cu rigurozitate mijloacele de prelucrare a informațiilor obținute.

Obținerea unor rezultate concludente privind activitatea profesională a salariaților necesită luarea în considerare a impactului vieții cotidiene asupra acestora, starea fizică şi psihică, personalitatea, originea socială, cultura, experiența, ambianța, atitudinea evaluatorilor ş.a.

VIII.3.6 Aplicații privind evaluarea performanțelor

a) Evaluarea de către manageri sau de către şefii direcți

Managerii şi şefii direcți ai compartimentelor de muncă cunosc obiectivele, mijloacele, structurile şi relațiile funcționale ale organizației, astfel încât evaluarea se face frecvent de către aceştia, direct sau cu ajutorul altor specialişti. Managerii au o vedere generală asupra întregului ansamblu al organizației, astfel încât frecvența evaluării "de sus în jos" este mai

frecventă. Ultimul argument în acest sens este faptul că managerii au pregătirea şi capacitatea de analiză a informaţiilor obţinute prin evaluarea performanţelor.

1 Managerul îi ridiculizează pe subordonaţii ale căror păreri nu concordă cu ale lui

2 Managerul se adresează subordonaţilor, numindu-i după elemente impersonale (culoarea vestimentaţiei, de exemplu) şi nu prin numele acestora

3 Managerul solicită subordonaţilor să-şi exprime opiniile, dar nu le ia în considerare

4 Managerul încearcă să înveţe numele subordonaţilor, dar nu reuşeşte şi, de aceea, face confuzii

5 Managerul ascultă cu obiectivitate criticile subordonaţilor, dar nu le dă nici un răspuns

6 Dacă un subordonat remarcă o greşeală a managerului, acesta o recunoaşte şi îi mulţumeşte pentru observarea ei

Figura 8.14

Criteriul: calitatea produselor				
	A	B	C	D
A		-	-	-
B	+		+	+
C	-	-		+
D	-	-	-	

Criteriul: creativitatea				
	A	B	C	D
A		+	+	+
B	-		+	-
C	-	-		-
D	-	+	-	

Semnul (+) pune în evidenţă superioritatea relativă iar semnul (-) pune în evidenţă inferioritatea relativă. Individul cu cele mai multe semne (+) se află în fruntea grupului.

Figura 8.15

Documentul cel mai des utilizat pentru evaluarea simplă a subordonaţilor este Formularul de evaluare a personalului. În Tabelul 8.15 este prezentat modelul unui astfel de

formular [38]. Menționăm că formularul prezentat este doar un exemplu; pentru aplicații concrete, formularele trebuie să fie mult mai elaborate şi să fie adecvate locului de muncă.

b) Evaluarea managerilor şi a şefilor direcți de către subordonați

Această practică este caracteristică anumitor domenii de activitate şi anumitor instituții (de regulă în unele universități) care promovează managementul prin obiective sau managementul prin rezultate; de asemenea, metoda este aplicată de organizațiile în cadrul cărora comunicarea este prioritară. Avantajele procedurii sunt majore:

- conferă salariaților responsabilitate;
- conduce la dezvoltarea relațiilor interumane;
- conferă salariaților o marjă de autonomie şi de decizie;
- determină şi ajută managerii să se perfecționeze.

Dezavantajele sunt legate de reticența tradițională a salariaților, de acceptarea stării de simplu subordonat, de tendința unor angajați de a nu-şi asuma responsabilități şi de teama că, după o evaluare care se dovedeşte a fi nefavorabilă superiorului, acesta va recurge la represalii şi la îndepărtarea salariatului din cadrul unității; evaluatorii pot fi indulgenți cu superiorii, dovedind lipsă de obiectivitate etc.

Între zona "albă", dată de avantaje şi cea "neagră", dată de dezavantaje pot să apară şi situații complexe. Astfel, cu ocazia evaluării, superiorii încercă să câştige simpatia salariaților; pe de altă parte, subordonații nu sunt pregătiți să realizeze ei înşişi evaluarea, iar tensiunile existente se pot amplifica.

Punând în balanță avantajele şi dezavantajele, rezultă că nu se poate obține performanță decât dacă se aplică şi evaluarea "de jos în sus".

Din fişa de evaluare a unui superior nu pot lipsi temele:

- capacitatea superiorului de a stăpâni situațiile critice;
- capacitatea de comunicare;
- capacitatea de a se informa, de a informa şi de a forma pe subordonați;
- capacitatea de organizare a muncii;
- concizia, precizia şi oportunitatea deciziilor;
- capacitatea de a evalua corect şi obiectiv subalternii;
- capacitatea de a realiza el însuşi unele activități atribuite subalternilor;
- promovarea spiritului de echipă;
- se convinge că subalternii au fost instruiți;
- se convinge că subalternii cunosc obiectivele compartimentului lor;
- se convinge că este respectată disciplina muncii;
- cunoaşte şi se convinge că este respectată legislația muncii;
- promovează asumarea responsabilității de către alții;
- utilizează metoda delegării de competențe;
- are capacitatea de a controla în timp real procesele de muncă;
- anticipează apariția situațiilor critice şi adoptă măsuri de prevenire;
- se preocupă de performanțele subalternilor;
- se preocupă de viața subalternilor;
- discută frecvent cu subalternii şi le acceptă opiniile;
- are capacitatea de a convinge subalternii asupra schimbărilor necesare;
- este punctual;
- are un comportament moral.

Tabelul 8.15

FORMULARUL DE EVALUARE A PERSONALULUI		
		Data ….….
Numele şi prenumele ...	Data naşterii ……	Vechimea în unitate ………………………..
Calificarea actuală ……	Locul de muncă ..	Vechimea la locul de muncă actual ………..
Clasificarea legală a locului de muncă ……………….…… (se completează de către DRU)		
De cât timp este cunoscut salariatul de şeful său? …………………………….……………...		
De cât timp este salariatul subalternul şefului său? ……………………….………………		

I. Aprecierea performanţei (se încercuieşte numărul corespunzător; 1 – performanţă mimină, … 5 – performanţă maximă)					
1. Cunoaşterea lucrărilor					
1.1 Salariatul cunoaşte corespunzător lucrările?	1	2	3	4	5
1.2 Care sunt cunoştinţele complementare care trebuie să fie asimilate?	1	2	3	4	5
2. Calitatea lucrului prestat					
2.1 Calitate lucrului este corespunzătoare?	1	2	3	4	5
2.2 Dacă nu, cum se poate ameliora?	………………………				
3. Volumul produselor sau serviciilor realizate de salariat					
3.1 Volumul este satisfăcător?	1	2	3	4	5
3.2 Dacă nu, de ce?	………………………				
4. Respectarea reglementărilor					
4.1 Respectarea reglementărilor privind activităţile atribuite	1	2	3	4	5
4.2 Respectarea reglementărilor privind protecţia muncii	1	2	3	4	5
4.3 Precizări privind rezolvarea aspectelor negative	………………………				
5 Capacitatea de asimilare a instrucţiunilor privind munca	1	2	3	4	5
6. Capacitatea de adaptare la noi tehnologii	1	2	3	4	5
7. Calităţi personale					
7.1 Memorie	1	2	3	4	5
7.2 Spirit de echipă	1	2	3	4	5
7.3 Iniţiativă	1	2	3	4	5
7.4 Creativitate	1	2	3	4	5
7.5 Care sunt calităţile specifice salariatului?	………………………				
7.6 Sistematic, care sunt punctele slabe ale salariatului?	………………………				
Se însumează punctajele parţiale constituindu-se punctajul general **P I**					
Aprecierea generală **P I** permite stabilirea performanţei la momentul actual: a) salariatul se află în progres evident faţă de evaluarea anterioară …………………………. b) salariatul a progresat …………………………………………………………………… c) salariatul are aceeaşi performanţă ……………………………………………………… d) salariatul a regresat ……………………………………………………………………..					

II. Orientarea profesională			
A. Salariatul este încadrat corespunzător pe locul pe care îl ocupă?	………………… …………………	Da – 5 puncte Nu – zero puncte	☐ ☐
B. Salariatul este calificat pentru alte lucrări? (care şi de ce?)	………………… …………………	Da – 5 puncte Nu – zero puncte	☐ ☐
Aprecierea generală **P II** (suma punctajelor de mai sus)			

III. Potențialul					
Potențial de conducere (salariatul are cunoştinţe şi competenţe pentru a ocupa funcţii de conducere?)	1	2	3	4	5
Potențial de promovare (salariatul are cunoştinţe şi competenţe pentru a ocupa funcţii superioare?)	1	2	3	4	5
C. Care este postul pe care poate fi promovat salariatul?	………………………				
D. Care este funcţia pe care o poate deţine salariatul?	………………………				
Aprecierea generală **P III** se face prin adiţiunea punctelor pentru rândurile C şi D					
APRECIEREA GENERALĂ se obține prin adiționarea punctajelor P I, P II şi P III.					

Prezentul chestionar a fost:			
	Întocmit de şeful comparti-mentului	Avizul superiorului şefului de compartiment	Vizat de şeful departamentului
Numele şi prenumele			
Data			
Semnătura			

Discuțiile cu salariatul
Discuțiile au fost conduse de ……………..… şi au permis stabilirea următoarelor elemente:
a) Salariatul este mulțumit de postul pe care îl ocupă? ………..……………………………………………………………………(comentarii)
b) Ce post doreşte să ocupe salariatul? ……………………….……………………(comentarii)
c) Ce funcție doreşte să dețină salariatul? ……………………….……………….…(comentarii)
d) Care sunt observațiile salariatului referitor la management, la politica de personal şi la relațiile de muncă ş.a.?

Plan de pregătire profesională	
Se sintetizează rezultatele de la capitolele II şi III; propunerile de pregătire se adoptă cu acordul salariatului	
Posibilități interne	Posibilități în afara unității
▪ stagii în alte compartimente; ▪ inițiere sau perfecționare în informatică; ▪ perfecționare de specialitate ▪ inițiere sau perfecționare în studiul limbilor străine	…………………………………………………

c) Evaluarea între salariații situați la acelaşi nivel ierarhic

Dacă setul de probleme sunt structurate şi astfel formulate încât să nu lase loc subiectivismului, metoda poate da rezultate bune; pentru a nu genera sau amplifica animozități, metoda trebuie aplicată fără ca subiecții care participă la evaluarea "încrucişată" să ştie unii de alții.

Avantajul principal al metodei constă în faptul că membrii unui colectiv, egali între ei din punct de vedere profesional, cunosc cel mai bine domeniul de activitate.

Rezultatele evaluării sunt comunicate superiorilor care, dovedind discreție maximă, iau acele măsuri care apar ca deosebit de importante; evaluarea "încrucişată" trebuie completată prin alte metode, pentru a se face verificări asupra situațiilor neclare sau care apar ca fiind subiective.

d) Evaluarea de către evaluatorii externi

De regulă, evaluarea managerilor generali se face de către specialişti din afara organizației, pentru că aceştia reprezintă firme specializate în materie şi pentru că activitatea lor nu poate fi pusă sub semnul subiectivismului. Dezavantajul metodei constă în faptul că evaluatorii externi nu cunosc (şi uneori nu trebuie să cunoască) toate aspectele care sunt caracteristice organizației.

Cei mai buni evaluatori externi sunt însă beneficiarii produselor sau serviciilor firmei; apare, şi aici, un dezavantaj: performanța sau absența acesteia nu poate fi atribuită unui singur salariat ci întregului personal.

e) Autoevaluarea

După evaluările făcute de şefii direcți, autoevaluarea apare în studiile de specialitate ca fiind cea mai eficientă metodă de analiză a performanței. Avantajul autoevaluării, mai ales dacă aceasta se realizează sistematic, reprezintă un stimulent pentru salariați, un mijloc de autocontrol şi un prilej de a sesiza momentul în care aceştia pot solicita promovarea. Angajații cunosc cel mai bine toate aspectele legate de activitățile pe care le desfăşoară şi pot formula ei înşişi problemele critice care apar şi care pot să rămână neobservate de către manageri. Analiza fişelor de autoevaluare de către superiori reprezintă pentru aceştia un prilej de apreciere a muncii subalternilor dar, mai ales, un mod de a-şi verifica propriile practici manageriale.

Desigur că, din rațiuni subiective, salariații au tendința să se supraestimeze; din acest motiv, metoda evaluării performanțelor trebuie dublată de alte metode.

Exemplul unei fişe de autoevaluare este prezentat în Tabelul 8.16 (după W. J. Humble, comment faire a participer les cadres à realisation des objectives, Entreprise moderne d'Edition, Paris, 1971).

VIII.3.7 Surse de erori în evaluarea performanțelor

Problemele potențiale şi sursele de erori care pot fi generate de procesele de evaluare a performanței sunt multiple; acestea pot altera rezultatele şi pot antrena consecințe importante, defavorabile organizației. În opinia specialiştilor R. Mathis şi A. Manolescu, efectele care generează erori şi sursele de erori sunt: a) efectul criteriului unic; b) efectul sau eroarea de aură / halou; c) eroarea evaluării logice; d) standardele de performanță neclare; e) eroarea din indulgență şi eroarea de severitate; f) amenințarea individuală; g) amenințarea pentru evaluatori; h) eroarea tendinței centrale; i) gradul scăzut de diferențiere; j) înclinația spre evaluări subiective; k) efectul recent; l) eroarea de contrast; m) eroarea similarității; n) erorile neintenționate; o) erorile intenționate; p) încrederea în evaluatori; r) ajustarea informațiilor; s) efectul de succesiune; t) suma problemelor - zero; u) fetişul numerelor.

Prezentăm, pe scurt, caracteristicile unor aspecte care pot conduce la evaluări şi la interpretări eronate.

Efectul criteriului unic apare atunci când evaluarea, deşi este planifcată a fi complexă, se axează pe analiza unui singur criteriu, ca şi când analiza ar fi unidimensională. Dintr-o eroare de procedură, un salariat poate fi clasificat ca fiind performant, după un singur criteriu, făcându-se abstracție de celelalte aspecte ale muncii şi performațelor lui. O scală restrânsă de valori este irelevantă; nu poate fi apreciată performanța profesională prin compararea productivității şi ratei accidentelor de muncă, de exemplu.

Tabelul 8.16

Personalitatea (+ **1** sau **- 1** înseanmă intensitate minimă; **+ 5** sau **– 5** înseamă intensitate maximă)					
Nervozitatea					
Calm	1	2	3	4	5
Echilibrat	1	2	3	4	5
Irascibil	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Sentiment de frustrare	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Starea de mulțumire					
Satisfăcut de el însuşi	1	2	3	4	5
Nemulțumit	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Sociabilitatea					
Plin de viață	1	2	3	4	5
Sociabil	1	2	3	4	5
Rezervat	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Capacitatea de stăpânire					
Încrezător	1	2	3	4	5
Iritabil	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Ezitant	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Creativitatea (+ **1** sau **- 1** înseanmă intensitate minimă; **+ 5** sau **– 5** înseamă intensitate maximă)					
Bogăția ideilor					
Creativ	1	2	3	4	5
Capacitatea de a realiza combinații verbale	1	2	3	4	5
Bun orator	1	2	3	4	5
Vocabular sărac	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Taciturn	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Convergența gândirii					
Puține divergențe în idei	1	2	3	4	5
Idei preconcepute	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Creativitate vizuală					
Creativitate vizuală	1	2	3	4	5
Libera asociere					
Fantezie bogată	1	2	3	4	5
Neconvenționalism	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Raționalitatea					
Agresivitatea					
Calm	1	2	3	4	5
Tendința de escaladare a conflictelor	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Sentimentul de culpabilitate					
Rațional	1	2	3	4	5
Tendința de a-şi atribui greşelile altora	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Orientarea spre perfecțiune şi precizie					
Tendință către perfecțiune şi precizie	1	2	3	4	5
Dezinteres	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Dependența față de imaginea opiniei publice					
Dependență socială	1	2	3	4	5
Independent	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Nevoia de ajutor					

Independent de ajutorul altora	1	2	3	4	5
Încrederea în sine					
Capacitatea de a-şi exprima opiniile					
Comunicativ	1	2	3	4	5
Capacitatea de a face observaţii critice					
Face observaţii critice pertinente	1	2	3	4	5
Necomunicativ	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Capacitatea de a-şi susţine propriile opinii					
Ţine la propriile opinii	1	2	3	4	5
Nu are opinii personale	- 5	- 4	- 3	- 2	- 1
Capacitatea de a fi exigent şi de a impune exigenţă	1	2	3	4	5
Capacitatea de a se detaşa de punctele slabe	1	2	3	4	5
Siguranţa comportamentului	1	2	3	4	5
Punctajul minimum mimimorum este **– 47** de puncte iar punctajul maximum maximorum este de **+ 99 de puncte.** Ca urmare, dacă subiectul supus autoevaluării are un punctaj cuprins între - 47 de puncte şi + 2 puncte nu este apt pentru performanţă. Performanţa se poate atinge dacă persoana are un punctaj cuprins între + 51 de puncte şi + 99 de puncte. Subiecţii cu punctaj mediu trebuie analizaţi individual, riguros şi supuşi, după caz, unor proceduri de perfecţionare.					

Efecul de aură/halou este fenomenul care se produce atunci când evaluatorul ia în considerare, în mod obiectiv, numai un anumit criteriu de evaluare, celelalte criterii fiind minimalizate sau abandonate; rezultă, ca şi la precedenta eroare, că salariatul dovedeşte sau nu excelenţă, pe baza unui singur criteriu. Se poate considera că evaluatorul este "orbit" de aspectul adoptat în mod subiectiv ca relevant, comiţând o eroare grosolană care poate avea urmări importante pentru salariat şi pentru organizaţie. Greşeala este gravă, pentru că celelalte aspecte ale muncii sunt apreciate cvasiautomat, fără alte verificări. Evaluarea după prima impresie este superficială şi este neproductivă pentru organizaţie; este cunoscută zicala conform căreia "prima impresie contează"; în pofida experienţei populare, să considerăm că observaţia este nefundamentată, cel puţin în privinţa managementul resurselor umane. Chiar dacă evaluarea urmează mai multe etape, în încercarea de a identifica toate aspectele caracteristice, efectul de halou poate să persiste; de asemenea, există pericolul să se producă efectul de halou şi în privinţa altor aspecte privind performanţa, realizându-se astfel o "constelaţie de halouri", care nu reprezintă adevăratul potenţial al salariatului. Eroarea sistematică de halou poate conduce la plasarea persoanei evaluate într-o zonă în care, probabil, nu se află. Un simplu exemplu poate fi edificator: unui elev care repetă un an şcolar, din indiferent care motiv, i se acordă, de regulă, note mai mici la aproape toate materiile, indiferent de cunoştinţele pe care acesta le acumulează; este o eroare gravă, care poate avea consecinţe dintre cele mai importante pentru întreaga carieră a persoanei respective!

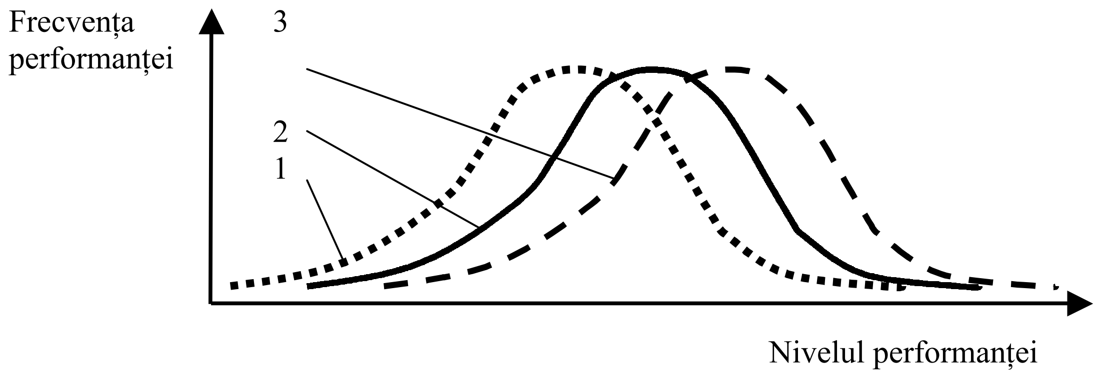
Eroarea de halou este fenomenul care se produce atunci când evaluatorii efectuează o muncă de rutină, când sunt conservatori, când nu se implică real în această formă de activitate sau când nu sunt instruiţi adecvat.

Eroarea evaluării logice constituie o "aplicaţie" a erorii de halou; evaluatorii tind să acorde calificative pe baza aşa-ziselor considerente logice, ştiinţifice, matematice etc. Sunt abandonate, cu sau fără voie, argmentele de ordin psihologic, psiho-social sau cele legate de context.

Standardele de performanţă neclare apar atunci când aspectele care urmează a fi evaluate nu pot fi cuantificate sau formalizate; eroarea se produce atunci când indicatorii de calitate sunt greu de definit ("rezultatul este superior", "activitatea este bună", "rezultatele sunt excepţionale ", "activitatea depusă este nemulţumitoare " etc.). Este sarcina specialiştilor,

şi evaluatorilor să găsească formulele cele mai adecvate, lipsite de ambiguitate, pentru fişele sau pentru celelalte documente de evaluare a performaţei.

Eroarea din indulgenţă şi eroarea de severitate apare atunci când evaluatorii, greşit selecţionaţi sau inadecvat pregătiţi, au tendinţa de a supraevalua salariaţii sau de a-i subevalua; ca urmare, distribuţia normală a salariaţilor privind performanţa va fi eronată (fig. 8.16).



1 - subevaluare; 2 - evaluare obiectivă; 3 - supraevaluare

Figura 8.16

Abaterile înregistrate faţă de distribuţia prezentată în curba 2 poate fi pusă şi pe seama faptului că fiecare evaluator are propriul sistem de valori şi propriile standarde de referinţă, altele decât cele statuate prin protocolul evaluării; deşi abaterile sunt grave, mentalitatea, caracterul, atitudinea, pregătirea şi experienţa de viaţă nu pot fi standardizate.

Diferenţele pe care figura 8.16 le sugerează sunt datorate şi faptului că evaluarea aceleiaşi persoane poate fi făcută, în anumite situaţii, de către evaluatori diferiţi. Pe de altă parte, managerii pot avea relaţii apropiate sau o atitudine de respingere faţă de unii salariaţi, astfel încât evaluarea poate fi compromisă, dacă nu este dublată prin metode complementare.

Situaţiile în care evaluarea are abateri pozitive (supraevaluarea) sau abateri negative (subevaluarea) sunt prezentate amănunţit în lucrările [28], [29] şi [30].

Principalele motive care pot conduce la supraevaluare sunt: tendinţa unor manageri de a ascunde erorile de organizare, dorinţa unor manageri de a câştiga bunăvoinţa subalternilor, tendinţa de protejare a unor salariaţi, teama superiorilor de a nu fi penalizaţi dacă nivelul general al performanţelor este scăzut, tendinţa superiorilor de a evita apariţia tensiunilor între salaraiaţi şi între aceştia şi conducere, lipsa de interes a superiorilor faţă de organizaţie etc.

Principalele motive care pot conduce la subevaluare sunt: preocuparea managerilor de a menţine salariaţii îmtr-o stare de veghe permanentă, dorinţa managerilor de a-şi demonstra puterea, tendinţa managerilor de a se prezenta ca exigenţi în faţa superiorilor lor, teama unor superiori că performanţa unor subalterni le-ar putea afecta poziţia, dorinţa unor manageri de a îndepărta din cadrul colectivului anumite persoane şi altele.

Ameninţarea individuală reprezintă acea problemă particulară care se manifestă atunci când unele persoane refuză procedeul sau tehnica utilizată; desigur că îndepărtarea acestora din cadrul organizaţiei reprezintă cea mai facilă soluţie; identificarea cauzelor refuzului respectiv este o îndatorire a specialiştilor care fac evaluarea, a şefilor direcţi şi a managerilor. Se constată că această atitudine o manifestă salariaţii cu cele mai slabe rezultate profesionale; organizaţia are capacitatea de a-i recupera, de a-i motiva şi de a le schimba, după caz, locul de muncă.

Amenințarea pentru evaluatori este determinată de faptul că unii manageri nu au capacitatea de a explica subalternilor motivele pentru care se face evaluarea; ca urmare, aceştia consideră că subordonații vor percepe negativ procedurile de evaluare şi, în unele cazuri, se simt chiar amenințați direct de către aceştia.

Eroarea tendinței centrale este determinată de tendința unor manageri de a evalua cu precădere salariații cu performanțe medii, pentru a evita justificarea contraperformanței segmentului de personal care se plasează, natural, sub limitele admise de standardele organizației. Ca urmare, în mod subiectiv, majoritatea angajaților primesc calificative înalte (curba 2 din fig. 8.17) față de starea reală (curba 1 din figura 8.17).

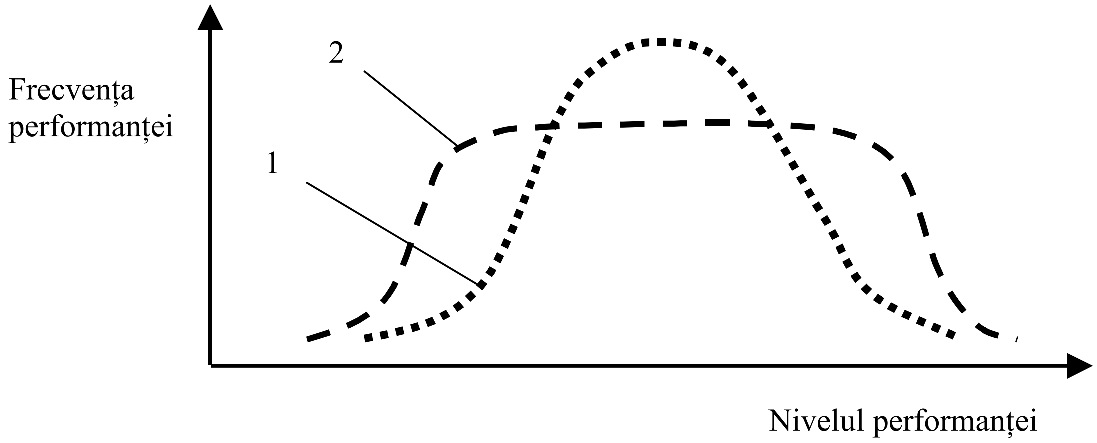


Figura 8.17

Managerii care evită evidențierea diferențelor de performanță preferă să înlocuiască curba 1, substituind-o prin curba 2, nerealistă. Rezultatul "evaluării" este, pentru moment, mulțumitor pentru majoritatea salariaților, dar nu contribuie la progresul organizației. Tendința de a transforma evaluarea obiectivă într-una subiectivă poate fi compensată prin utilizarea metodei de comparare a performanțelor prin distribuire forțată.

Gradul scăzut de diferențiere este, practic, comparabil cu situația prezentată mai sus; în acest caz, managerii percep realitatea uniform, fără diferențieri; evaluatorii nu au capacitatea de a percepe nuanțele de exprimare profesională a salariaților. Evaluatorii consideră că dacă, în general, nu sunt probleme majore, toți salariații pot fi clasificați superior.

Înclinația spre evaluări subiective este caracteristică evaluatorilor dominați de prejudecăți; pentru evaluatorii din această categorie primează vârsta, sexul, religia, aspectul persoanei evaluate sau alte aspecte care nu sunt relavante. Se consideră, de exemplu, că salariații care au peste 60 de ani sunt mai puțin performanți decât cei tineri; se consideră, frecvent, că femeile sunt mai puțin performante decât bărbații. Salariații care au beneficiat de prezența managerilor la selecție sau la angajare sunt favorizați, în raport cu ceilalți salariați etc. Este dificil de eliminat subiectivismul în problemele privind personalul; partea nefavorabilă a problemei este faptul că organizația pierde şi, odată cu ea, pierd înşişi salariații.

"Efectul recent" se manifestă prin faptul că evenimentele recente sunt cele care contribuie cu cea mai mare pondere la evaluare; acest aspect denotă faptul că managerii nu consemnează sistematic toate evenimentele, activitățile şi fenomenele care se petrec în cadrul compartimentului din care face parte persoana evaluată. Evaluatorul (şef de serviciu sau manager superior) nu ține cu rigurozitate evidența problemelor care privesc locurile de muncă aflate în subordine.

Pe de altă parte, cunoscând comportamentul şefului, subordonaţii dovedesc că pot face lucruri remarcabile, dar numai înaintea perioadei de evaluare.

Eroarea de contrast constă în faptul că evaluatorul compară persoanele evaluate cu propria persoană sau compară două persoane din cadrul aceluiaşi compartiment; ca urmare, pentru că sunt comparate două persoane şi nu performanţele realizate de către persoana evaluată, rezultatul nu poate fi nici complet nici obiectiv. Rezultatul este că salariaţi relativ slabi din cadrul unui compartiment sunt clasificaţi superior faţă de alţii, din alt compartiment, dar care, în realitate, sunt mai buni. Pe de altă parte, dacă într-un grup există o singură persoană cu rezultate mulţumitoare, iar ceilalţi salariaţi ai grupului sunt neperformanţi, persoana cu rezultate medii va fi clasificată ca fiind, prin comparare directă, excelentă. Pentru ca evaluarea să fie obiectivă, este obligatoriu ca performanţele unui individ să fie comparate doar cu standardele adoptate pentru locul de muncă respectiv.

Eroarea similarităţii este opusă erorii de contrast; evaluatorul apreciază unele aspecte legate de activitatea salariatului evaluat, dacă acestea sunt similare cu ale lui însuşi. Evaluatorul nu face altceva decât să încerce să-şi recunoască trăsăturile de comportament în persoanele evaluate. A utiliza propriile standarde pentru aprecierea performanţei înseamnă a submina procesul de evaluare; în context, subliniem importanţa selectării şi pregătirii evaluatorilor.

Erorile neintenţionate sunt întâlnite în faza de analiză a rezultatelor evaluării; datorită complexităţii procesului de evaluare, în special pentru compartimentele sau unităţile de mari dimensiuni, multitudinea informaţiilor poate releva ca importante unele aspecte şi, pe de altă parte, le poate estompa pe celelalte, deşi importanţa sau semnificaţia unora sau altora este greşit interpretată. Pentru prevenirea erorilor neintenţionate este necesar ca pregătirea criteriilor pentru analiza datelor obţinute în urma evaluării să fie atent pregătite.

Erorile intenţionate se comit atunci când organizaţia în întregul ei practică o politică inadecvată privind resursele umane; în aceste cazuri, organizaţia va pierde treptat peroanele cele mai bine pregătite.

Încrederea în evaluatori, ca sursă de erori, apare atunci când persoanele supuse evaluării obţin calificative mult diferite, din partea diferiţilor evaluatori. Neconvergenţa rezultatelor evaluării pentru aceeaşi persoană poate induce stări de tensiune sau de confuzie, dacă salariatului i-au fost comunicate separat rezultatele estimate de către diferiţii evaluatori; desigur că evaluatorii independenţi nu pot ajunge totdeauna la aceleaşi aprecieri, dar nu este admis ca diferenţele dintre acestea să fie foarte mult diferite; de o astfel de situaţie pot profita salariaţii care au diferite probleme referitoare la procesele de muncă şi care o pot exploata în avantajul lor.

Ajustarea informaţiilor este eroarea pe care o fac unii evaluatori la constatarea unor abateri mari faţă de standardele de performanţă normale; cu bună ştiinţă, evaluatorii estompează performanţele ieşite din comun sau care sunt mult sub limita de admisibilitate. Ajustarea informaţiilor se poate petrece şi atunci când evaluatorii nesocotesc standardele stabilite pentru diferitele meserii, profesii sau locuri de muncă, aplicând standarde proprii sau preferenţiale. O practică din păcate frecvent întâlnită este aceea că rezultatele evaluării sunt "confecţionate" chiar înainte ca procesul să fie finalizat; încurajarea unei asemenea politici este caracteristică organizaţiilor neperformante.

Efectul de succesiune este caracteristic evaluatorilor care nu pot fi atenţi la situaţii diferite sau la nuanţe; dacă un salariat a fost clasificat ca fiind, de exemplu, mediocru următorul salariat va primi, cu mare probabilitate, acelaşi calificativ. Pentru a putea argumenta afirmaţia putem invoca teama unui student de a intra la examenul oral după un alt student care "a picat la examen". Evaluatorul, adică profesorul, clasifică uneori, în aceeaşi manieră, pe toţi studenţii. Desigur că o asemenea situaţie nu poate fi acceptată nici în universităţi, nici în alte organizaţii în care performanţa trebuie promovată.

Suma problemelor - zero reprezintă o stare de spirit; oamenii, inclusiv evaluatorii, consideră că dacă există deja destule rezultate nefavorabile, acestea trebuie să fie compensate de rezultate favorabile, performante; acestea din urmă vor fi atribuite, fără acoperire, aleator, ultimului eşantion de salariaţi supuşi procesului de evaluare pentru ca, pe ansamblu, rezultatele analizei să fie echilibrate şi să se încadreze în distribuţia normală. Eroarea comisă este gravă din mai multe puncte de vedere: evaluatorii nu sunt obiectivi, rezultatele evaluării sunt eronate, organizaţia va pierde din credibilitate şi din prestigiu. Pe de altă parte, distribuţia "normală" nu este valabilă în toate organizaţiile şi în toate colectivităţile pentru că natura acestora este mult diferită.

Fetişul numerelor este propriu evaluatorilor care consideră că numai aspectele măsurabile, cuantificate, sunt relevante; se pierd din vedere următoarele: dimensiunea umană a proceselor de muncă, problemele personale ale salariaţilor, aspecte privind organizarea muncii, comunicarea şi relaţiile interumane în general.

VIII.3.8 Comunicarea în procesul evaluării

Evaluarea performanţelor salariaţilor constituie un important mijloc de comunicare; regulile principale de care managerii trebuie să ţină seama în acest proces sunt:

- este obligatoriu ca salariaţilor să le fie comunicate rezultatele evaluării performanţelor lor;
- este obligatoriu ca rezultatele evaluării să le fie prezentate salariaţilor direct de către şeful direct sau de către superiorii acestuia;
- momentul prezentării rezultatelor individuale se va constitui într-un prilej pentru identificarea mijloacelor pentru îmbunătăţirea performanţelor, pentru modificarea metodei manageriale şi pentru reorganizarea muncii şi a mijloacelor de comunicare dintre salariaţi;
- managerii care comunică rezultatele evaluării trebuie să aprecieze aspectele pozitive şi să aducă mulţumiri salariaţilor, chiar dacă aceştia au şi puncte slabe;
- managerii trebuie să aibă hotărârea de a prezenta aspectele negative, astfel încât să nu inducă în corpul angajaţilor reacţii de adversitate; nu este admis ca managerii să facă morală salariaţilor, să îi compare cu alte persoane sau să le interzică să-şi expună liber punctele de vedere.

Rolul managerilor în activitatea de evaluare a performanţelor este extrem de important: aceştia trebuie să asigure o pregătire completă a procesului şi să stabilească mijloace pentru identificarea cauzelor care conduc la contraperformanţă.

IX. PREG|TIREA RESURSELOR UMANE. DEZVOLTAREA CARIEREI PROFESIONALE

IX.1 PROGRAME DE PREGĂTIRE A RESURSELOR UMANE

IX.1.1 Formarea inițială. Pregătirea profesională

În sens larg, pregătirea resurselor umane constă în şcolarizarea instituționalizată, în pregătirea profesională propriu-zisă, în perfecționarea profesională şi în specializare. În termeni juridici, pregătirea profesională este activitatea desfăşurată de o persoană înainte de încadrarea sa în muncă, în scopul dobândirii cunoştințele de cultură generală şi de specialitate necesare pentru exercitarea unei profesii sau meserii. Având în vedere importanța sa, pregătirea profesională este privită ca un proces continuu, care este determinat de dezvoltarea ştiinței şi tehnicii şi de evoluția societății, în general.

Pregătirea profesională este un proces de instruire, pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoştințe teoretice şi practice necesare desfăşurării activității lor prezente şi viitoare.

Pregătirea profesională, inclusiv perfecționarea şi specializarea se realizează, în primul rând, în cadrul sistemului național de învățământ, în conformitate cu dreptul la învățătură ca prevedere constituțională.

Conform Legii învățământului nr. 84/1995 republicată, "în România învățământul constituie prioritate națională". "Învățământul are ca finalitate formarea personalității umane prin:

a) însuşirea cunoştințelor ştiințifice, a valorilor culturii naționale şi universale;
b) formarea capacităților intelectuale, a disponibilităților afective şi a abilităților practice, prin asimilarea de cunoştințe umaniste, ştiințifice, tehnice şi estetice;
c) asimilarea tehnicilor de muncă intelectuală, necesare instruirii şi autoinstruirii pe durata întregii vieți;
d) educarea în spiritul respectării drepturilor şi libertăților fundamentale ale omului, al demnității şi al toleranței, al schimbului liber de opinii;
e) cultivarea sensibilității față de problematica umană, față de valorile moral-civice, a respectului pentru natură şi mediul înconjurător;
f) dezvoltarea armonioasă a individului, prin educație fizică, educație igienico-sanitară şi practicarea sportului;
g) profesionalizarea tinerei generații pentru desfăşurarea unor activități utile, producătoare de bunuri materiale şi spirituale".

"Cetățenii României au drepturi egale de acces la toate nivelurile şi formele de învățământ, indiferent de condiția socială şi materială, de sex, rasă, naționalitate, apartenență politică sau religioasă".

Sistemul național de învățământ este constituit din ansamblul unităților şi instituțiilor de învățământ de stat şi particulare. Pentru a fi asigurată coerența şi continuitatea instruirii şi educației, în concordanță cu particularitățile de vârstă şi individuale, învățământul este organizat pe niveluri.

Ca urmare, sistemul național de învățământ cuprinde:

- învățământul preşcolar;

- învăţământul primar: clasele I –IV;
- învăţământul secundar: învăţământul gimnazial, secundar inferior, clasele V – IX; învăţământul liceal, secundar superior, clasele X – XII/XIII(XIV); învăţământul profesional: anii I – II/III;
- învăţământul postliceal;
- învăţământul superior: învăţământul universitar şi învăţământul postuniversitar;
- educaţia permanentă.

Formele de organizare a învăţământului sunt: învăţământ de zi, seral, cu frecvenţă redusă şi învăţământ la distanţă.

Învăţământul obligatoriu, care cuprinde învăţământul primar şi gimnazial, este învăţământ de zi. În mod excepţional, învăţământul gimnazial se poate organiza şi ca învăţământ seral, cu frecvenţă redusă sau la distanţă, pentru persoanele care au depăşit cu mai mult de 2 ani vârsta corespunzătoare clasei.

Pentru a permite continuarea pregătirii instituţionalizate, sistemul naţional de învăţământ are caracter deschis. Astfel, în învăţământul preuniversitar trecerea elevilor de la o unitate şcolară la alta, de la un profil la altul şi de la o filieră la alta este posibilă în condiţiile stabilite prin regulamente de Ministerul Educaţiei şi Cercetării. În învăţământul superior, caracterul deschis este asigurat prin prevederile Cartei Universitare.

Învăţământul superior se realizează prin instituţii de învăţământ şi de cercetare: universităţi, institute, academii de studii şi şcoli de studii postuniversitare. Învăţământul superior are caracter deschis şi se organizează sub formă de:

a) învăţământ de scurtă durată;
b) învăţământ de lungă durată.

La admiterea în învăţământul superior pot participa absolvenţii de liceu cu diplomă de bacalaureat. “Absolvenţii de liceu cu diplomă de bacalaureat care au obţinut, în cel puţin unul din ultimii doi ani de studii, premii la olimpiade şcolare, concursuri artistice sau sportive, de nivel naţional sau pe grupe de ţări, pot fi admişi în învăţământul universitar, conform criteriilor generale stabilite de către Ministerul Educaţiei şi Cercetării şi criteriilor specifice elaborate de senatele universitare”.

Referitor la învăţământul superior, activitatea didactică se poate organiza în următoarele forme: de zi, seral, cu frecvenţă redusă şi la distanţă. Durata studiilor în învăţmântul universitar la distanţă este reglementată prin hotărâre a Guvernului.

Pentru a putea generaliza pregătirea în cadrul învăţământului superior, prevederile legale menţionează că “diplomle şi certificatele de studii eliberate de instituţiile de învăţământ superior, în condiţiile legii, pentru aceeaşi specializare, sunt echivalente, indiferent de forma de învăţământ absolvită”.

Pentru a oferi şanse reale de dezvoltare profesională, Legea nr. 84/1995 prevede că nomenclatorul specializărilor şi al grupelor de specializări se stabileşte de către Ministerul Educaţiei şi Cercetării, împreună cu Ministerul Muncii şi Solidarităţii Sociale, cu consultarea Consiliului Naţional de Evaluare Academică şi Acreditare, a instituţiilor de învăţământ superior şi a altor factori interesaţi.

Există posibilităţi reale de continuare a studiilor sau de obţinerea unei noi specializări. Astfel, “absolvenţii cu diplomă de licenţă pot urma o a doua specializare, în condiţiile stabilite de Carta universitară”.

Referitor la absolvenţii colegiilor universitare, aceştia pot urma, de asemenea, o a doua specializare în cadrul învăţământului de scurtă durată. Există posibilitatea legală ca absolvenţii colegiilor universitare să poată continua studiile în cadrul învăţământului de lungă durată, în cadrul profilului studiat inţial sau într-unul apropiat.

Durata studiilor la cursurile de zi în învăţământul universitar de lungă durată este de 4 – 6 ani, în funcţie de natura specializării universitare. Reglementarea privind pregătirea

universitară prevede durata de 3 ani pentru învăţământul de scurtă durată, cu excepţia studenţilor absolvenţi ai liceelor pedagogice pentru care şcolarizarea în colegiile universitare pedagogice este de 2 ani.

Titulatura specialiştilor pregătiţi în învăţământul de lungă durată şi de scurtă durată este reglementată prin Hotărârea Guvernului nr. 301/1998.

Absolvenţii formei de învăţământ de lungă durată finalizează studiile prin examen de licenţă, respectiv de diplomă, pentru specializările inginereşti şi primesc diplomă de licenţă, respectiv diplomă de absolvire. Absolvenţii care au promovat aceste examene primesc titlul de diplomat în specializarea urmată, în conformitate cu standardele naţionale şi europene.

Absolvenţii formei de învăţământ de scurtă durată finalizează studiile prin examen de absolvire şi primesc diplome care atestă specializarea dobândită.

Absolvenţii formei de învăţământ de lungă durată pot urma o a doua facultate, în condiţiile stabilite de Carta universitară.

Învăţământul postuniversitar asigură specializarea în domeniul în care s-a desfăşurat formarea universitară iniţială sau în alte domenii.

Formele învăţământul postuniversitar sunt multiple:

- studii aprofundate;
- studii de masterat;
- studii academice postuniversitare;
- studii de specializare;
- cursuri de perfecţionare;
- doctorat;
- studii postdoctorale.

Studiile aprofundate au durata de două sau trei semestre şi se fac în domeniul de specializare a diplomei de finalizare a studiilor universitare de lungă durată. Admiterea la studii aprofundate se face prin concurs. Studiile aprofundate se încheie cu o disertaţie; absolvenţii primesc diplomă de studii aprofundate.

Studiile de masterat au durata de 2 – 4 semestre şi acoperă mai multe domenii de specialitate, având rolul de extindere a competenţelor profesionale. Studiile de masterat pot fi urmate de absolvenţii cu diplomă obţinută la finalizarea studiilor universitare de lungă durată, indiferent de profil sau de specializare. Admiterea la studii de masterat se face prin concurs. Masteratul se încheie cu susţinerea unei disertaţii; absolvenţii care au promovat disertaţia primesc diplomă de master.

Studiile academice postuniversitare sunt organizate în şcoli organizate ca instituţii independente şi oferă programe de pregătire cu durata de 2 – 4 semestre, la forma de învăţământ de zi sau cu frecvenţă redusă, în vederea extinderii şi perfecţionării pregătirii atestate prin diploma de studii universitare de lungă durată. Studiile se finalizează prin susţinerea unei disertaţii; ca urmare, absolvenţii primesc diploma de studii academice postuniversitare.

Studiile postuniversitare de specializare pot fi urmate de absolvenţii cu diplomă obţinută la finalizarea studiilor de lungă durată. Admiterea la cursurile postuniversitare de perfecţionare se face la cererea cursanţilor. Durata studiilor, programele analitice şi modalitatea de finalizare se aprobă de senatele universitare. Absolvenţilor li se eliberează diplomă de studii postuniversitare de specializare.

Cursurile postuniversitare de perfecţionare pot fi urmate de absolvenţii cu diplomă obţinută la finalizarea studiilor de lungă sau de scurtă durată. Durata cursurilor, programul de pregătire şi modalitatea de finalizare a studiilor se aprobă de senatul universitar. Absolvenţii cursurilor postuniversitare de perfecţionare primesc certificat de absolvire.

Doctoratul este o formă superioară de învăţământ şi de cercetare. Au dreptul să participe la concursul de admitere la doctorat absolvenţii cu diplomă ai învăţământului

universitar de lungă durată. Doctoratul este organizat în formele cu şi fără frecvenţă în instuţiile de învăţământ superior aprobate de Ministerul Educaţiei şi Cercetării, la propunerea Consiliului Naţional de Atestare a Titlurilor, Diplomelor şi Certificatelor Universitare.

Doctoratul se încheie cu o teză susţinută public şi evaluată de către o comisie de specialişti. Titlul ştiinţific de doctor se acordă de către instituţia organizatoare de doctorat, pe baza ordinului ministrului educaţiei.

Studiile postdoctorale sunt organizate de universităţi (inclusiv în cotutelă), centre de excelenţă şi de institute de cercetare, având ca scop realizarea anumitor studii şi cercetări ştiinţifice fundamentale sau aplicative.

IX.1.2 Perfecţionarea şi specializarea. Educaţia permanentă

Dezvoltarea profesională este un proces complex, având drept obiectiv însuşirea cunoştinţelor utile, atât în raport cu situaţia momentului cât şi cu cea viitoare. Formarea profesională şi perfecţionarea se întrepătrund; formarea iniţială nu poate fi considerată suficientă pentru activitatea de-a lungul întregii vieţi. Conform datelor din Tabelul 9.1, formarea şi perfecţionarea sunt complementare.

Tabelul 9.1

Formarea iniţială	Perfecţionarea profesională
• pregătire generală • pregătire de specialitate • dobândirea unei meserii	• însuşirea de către salariaţi a noi cunoştinţe profesionale, deprinderi de muncă, tehnici şi tehnologii • policalificarea • recalificarea • conversia profesională

Perfecţionarea pregătirii profesionale este considerată de lege ca un drept şi o îndatorire a salariaţilor în raport cu care aceştia urmează să fie încadraţi sau promovaţi în funcţii corespunzătoare. Educaţia permanentă, formă modernă de pregătire profesională, este prevăzută de Legea nr. 84/1995. Prevederile legii fac referire la ministerele, regiile autonome, societăţile comerciale, persoanele juridice sau fizice, care, împreună cu unităţile şi instituţiile de învăţământ superior, au obligaţia de a organiza toate formele de învăţământ (liceale, profesionale, postliceale, universitare şi postuniversitare) adecvate perfecţionării şi/sau specializării salariaţilor, în raport cu necesităţile impuse de mediul economic şi social.

Perfecţionarea pregătirii profesionale (reciclarea) are drept scop împrospătarea şi îmbogăţirea sistematică a cunoştinţelor profesionale, aprofundarea unui anumit domeniu al specializării de bază, însuşirea noilor realizări ale ştiinţei, tehnicii şi culturii din domeniul respectiv sau din cele înrudite (Legea nr. 2/1971).

Policalificarea reprezintă obţinerea unor calificări suplimentare profesiei de bază (Legea nr. 2/1971).

Recalificarea reprezintă schimbarea calificării, în cazul în care profesia de bază nu mai răspunde cerinţelor tehnicii moderne şi structurii economiei sau nu mai poate fi exercitată, din cauza modificării unor condiţii de muncă (Legea nr. 2/1971).

În conformitate cu art. 3 din Legea nr. 2/1971 şi cu art. 133 – 136 din Legea nr. 84/1995, formele de realizare a perfecţionării pregătirii profesionale sunt:

- instruirea la locul de muncă;
- cursuri organizate de unitatea de origine, în altă unitate sau în centre de perfecţionare a pregătirii cadrelor;

- programe personale de perfecționare, cu verificarea periodică a cunoştinţelor;
- stagii de practică şi de specializare în unitatea proprie sau în alte unități din țară sau din străinătate;
- studii postuniversitare de specializare;
- cursuri postuniversitare de perfecționare;
- studii aprofundate (postuniversitare);
- studii de masterat (postuniversitare);
- studii doctorale.

Trebuie remarcat că în contractul colectiv de muncă la nivel național se prevede că toate "cheltuielile pentru activitatea de formare profesională a salariaților se suportă de unități".

Evaluarea aplicării cunoştinţelor dobândite prin perfecționare, policalificare sau conversie profesională se concretizează în calitatea şi cantitatea produselor şi serviciilor pe care salariații le realizează; aceştia vor avea un nou comportament față de companie şi o mentalitate de performer, pe care o pot insufla şi colegilor lor.

Educația permanentă reprezintă o formă firească de pregătire profesională continuă. În cadrul sistemului de formare continuă, persoanele juridice pot organiza, împreună cu unități de învățământ sau separat, cursuri de calificare, perfecționare şi de conversie profesională a adulților, prin care oferă certificate de competență profesională recunoscute pe piața muncii, dacă au prevăzut în statut aceste activități şi dacă sunt autorizate de Ministerul Educației şi Cercetării şi, după caz, de Ministerul Muncii şi Solidarității Sociale sau de alte autorități publice, în baza criteriilor de evaluare stabilite prin regulament aprobat de cele două ministere, cu respectarea standardelor ocupaționale, conform legii.

Pe perioada în care urmează cursuri de perfecționare a pregătirii profesionale, personalul instituțiilor publice are dreptul la salariu de bază şi la sporuri aferente. În cazul în care cursurile sunt organizate în altă localitate decât în aceea de domiciliu, personalul instituțiilor publice participant la acestea beneficiază şi de drepturile cuvenite salariaților insituțiilor publice aflați în delegație.

Cursurile de calificare sunt reglementate prin Hotărârea Guvernului nr. 360/1990, privind calificarea muncitorilor în unitățile de stat. Cursurile de calificare şi de recalificare sunt organizate şi pentru şomeri, în baza Legii nr. 1/1991 (republicată în 1994), de către direcțiile de muncă şi protecție socială teritoriale.

Potrivit art. 1 din Hotărârea Guvernului nr. 360/1990, pentru asigurarea necesarului de muncitori calificați în structura meseriilor specifice activității, unitățile de stat pot organiza cursuri de calificare, recalificare şi policalificare, cu aprobarea organelor centrale sau locale ierarhic superioare şi cu avizul direcțiilor de muncă şi protecției sociale.

Cursurile se organizează pe meserii, cu sau fără pregătire teoretică, de regulă fără scoaterea din producție a cursanților; durata lor este de 3 – 12 luni, diferențiate în raport cu complexitatea meseriilor. La cursurile de calificare sunt admise persoane care au absolvit învățământul general obligatoriu şi care au starea sănătății corespunzătoare, persoanele care sunt încadrate cu contract de muncă pe durată nedeterminată, dar care nu au calificare profesională, care nu pot exercita meseria avută sau nu pot fi utilizate eficient pe toată durata timpului de lucru şi alte categorii de personal, care acceptă să se pregătească în vederea reintegrării în muncă.

Pe de altă parte, Hotărârea Guvernului nr. 288/1991, republicată în 1996, a instituit modalitatea de calificare, de recalificare şi de perfecționare a pregătirii profesionale a şomerilor.

Calificarea, recalificarea şi perfecționarea pregătirii profesionale a şomerilor se organizează de către direcțiile de muncă şi protecție socială, după cum urmează:

- prin centre proprii;

- prin unități de învățământ organizate conform legii, pe bază de convenție;
- prin alte unități – regii autonome, societăți comerciale, alți agenți economici, de stat sau particulari, autorizați, pe bază de convenție.

Pregătirea profesională a şomerilor poate avea o durată de până la 9 luni şi se stabileşte în mod diferențiat, în raport cu complexitatea meseriei sau activității respective. În cazuri deosebite, ministrul muncii poate aproba ca durata pregătirii să fie mai mare, fără a depăşi 24 de luni. Pentru recalificarea unor persoane în meserii, profesii sau activități pentru care acestea au deja cunoştințe şi deprinderi practice, durata programelor de pregătire poate fi redusă până la jumătate din durata unui curs de acelaşi profil. Pregătirea profesională a şomerilor se poate face atât în perioada primirii ajutorului de şomaj sau ajutorului de integrare profesională cât şi în perioada primirii alocației de sprijin.

Obligația de a urma o formă de pregătire profesională o au persoanele beneficiare de ajutor de şomaj sau de integrare profesională stabilite de către direcția de muncă, în vederea reintegrării lor în muncă sau prestării unei activități autorizate.

La formele de pregătire profesională prevăzute, sunt admise persoane apte de muncă pentru meseria, profesia sau activitatea respectivă, care au studiile corespunzătoare şi care au fost selectate şi orientate profesional. Pentru meseriile sau activitățile mai simple, care nu necesită pregătire teoretică pot fi admise la cursuri şi persoane care nu au absolvit învățământul obligatoriu.

Legea nr. 1/1991 prevede obligativitatea încheierii unui angajament între persoana ce urmează cursul de calificare (recalificare) şi direcția de muncă prin care cel în cauză se obligă să restituie ajutorul primit pe durata cursurilor, precum şi cheltuielile de şcolarizare, dacă va refuza fără motive temeinice să se încadreze în unitatea reapartizată.

IX.1.3 Actul adițional de muncă privind pregătirea profesională

În cazul persoanelor trimise la o şcoală sau la un curs de calificare sau perfecționare cu scoatere din producție se încheie un act adițional la contractul individual de muncă. Acest act este reglementat de art. 71 din Codul muncii, art. 21 din Legea nr. 1/1970 şi de art. 33 din Legea nr. 2/1971 şi este prevăzut prin contractul colectiv de muncă unic la nivel național.

Astfel, muncitorii care se pregătesc prin cursuri cu scoatere din producție vor semna, înainte de începerea cursurilor, un act adițional la contractul individual de muncă; dacă părăsesc unitatea fără acordul conducerii unității în următorii 3 ani de la absolvirea cursului sunt obligați să suporte cheltuielile de şcolarizare proporțional cu timpul lucrat ori cu perioada celor 3 ani.

Actul adițional este un act de drept al muncii, ținând seama de subiectele raportului juridic, de drepturile şi de obligațiile acestora. Ca urmare, eventualele litigii ivite în legătură cu executarea actului adițional sunt de competența organelor de jurisdicție a muncii. Acest document are caracter bilateral, implicând în egală măsură unitatea şi angajatul, stabilind drepturile şi obligațiile părților.

Ca şi contractul individual de muncă, actul adițional prevede:

a) obligația unității de a suporta cheltuielile pentru instruirea persoanei respective;
b) obligația salariatului de a lucra în unitatea respectivă, la terminarea formei de instruire, o anumită perioadă de timp înscrisă în contract;
c) obligația salariatului, ca în cazul nerespectării angajamentului de a lucra în unitate în perioada stabilită, precum şi în cazul eliminării sale din şcoală, să plătească o despăgubire egală cu cheltuielile suportate de unitate sau de alt organ pentru pregătirea sa în cadrul formei de instruire respective.

Fireşte, cuantumul despăgubirilor trebuie să fie stabilit ținând seama de principiul echivalenței acestora cu prejudiciul real.

IX.1.4 Planuri privind pregătirea profesională a salariaţilor

Nevoia de perfecţionare poate fi identificată pe baza schemei din fig. 9.1.

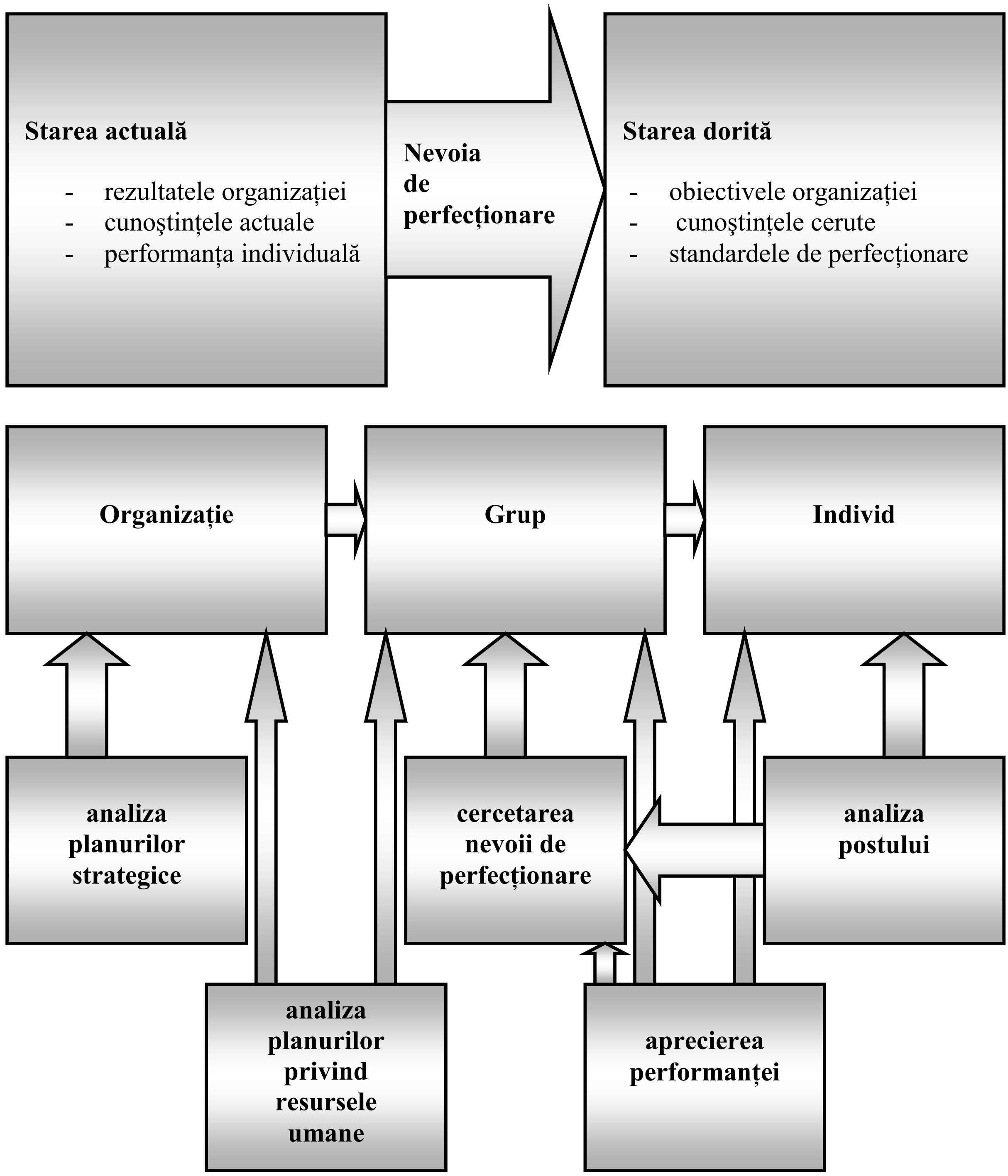


Figura 9.1

Responsabilităţile privind pregătirea profesională a resurselor umane revin departamantului de specialitate, la propunerea şefilor compartimentelor organizaţiei (Tabelul 9.2 [30].

Tabelul 9.2

Responsabilitățile şefilor de compartiment	Responsabilitățile departamentului resurselor umane
Furnizează date privind pregătirea angajaților	Concepe programul privind pregătirea salariaților
Supraveghează pregătirea salariaților	Coordonează programele de pregătire
Conduc pregătirea la locul de muncă	Asigură mijloacele necesare pregătirii
Urmăresc evoluția potențialului angajaților	Coordonează planurile privind dezvoltarea carierei salariaților
Participă şi susțin schimbările structurale	Furnizează date şi efectuează expertize privind oportunitățile de dezvoltare structurală

Pregătirea profesională a salariaților reprezintă una dintre cele mai profitabile investiții pe care organizația le poate face; aplicarea aceastei politici conduce la efecte pozitive imediate pentru unitate dar şi la obținerea satisfacțiilor morale şi materiale pentru salariați care vor deveni, de regulă, mai implicați în problemele acesteia.

Pregătirea profesională a salariaților poate fi abordată diferit, cu efecte, evident, diferite (Fig. 9.2).

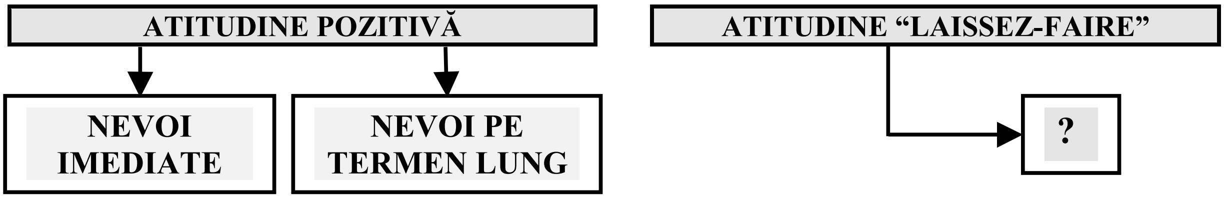


FIGURA 9.2

Identificarea cerințelor de pregătire profesională presupune o analiză complexă care constă în definirea corectă a obiectivelor şi programelor de instruire, având în vedere că salariații au vârste diferite, pregătire diferită şi experiență diferită. Pentru identificarea cerințelor de pregătire profesională este necesară evaluarea periodică a cunoştințelor de specialitate, a deprinderilor şi aptitudinilor profesionale ale salariaților; acestora trebuie să li se explice că evaluarea (atestarea pe post) nu este un mijloc de restructurare a personalului, ci o activitate de rutină, necesară dezvoltării companiei.

Planificarea instruirii salariaților poate fi determinată de numeroşi factori: productivitatea, reclamațiile clienților, accidentele de muncă, rezultatele probelor de lucru, rezultatele testelor de cunoştințe profesionale, etc.

Stabilirea cerințelor de pregătire profesională presupune parcurgerea următoarelor etape:

- precizarea obiectivelor pentru întreaga organizație, pe componentele ei structurale şi pe angajat;
- stabilirea noilor cunoştințe şi noilor standarde pe care salariații trebuie să şi le însuşească;
- stabilirea tehnologiilor pe care salariații trebuie să le cunoască;
- stabilirea metodelor de pregătire cele mai adecvate contextului;
- stabilirea unităților în care se va face pregătirea salariaților;
- stabilirea graficului după care se va face pregătirea salariaților;
- stabilirea costurilor necesare pregătirii salariaților şi asigurarea resurselor financiare corespunzătoare.

Stimularea pregătirii profesionale a salariaților poate fi realizată prin următoarele metode [30]:

- motivarea intrinsecă (determinată de interesul persoanei de a-şi completa cunoştinţele);
- motivarea extrinsecă (recompense sau, după caz, reduceri de salariu);
- recompensa externă (determinată de obținerea unei calificări atestate de ministerul de resort);
- recompensa internă (determinată de aprecierea colegilor şi a şefilor);
- motivarea pozitivă a comportamentului angajatului (după finalizarea studiilor, rezultatele muncii sunt net superioare şi, după caz, sunt recompensate material);
- motivarea negativă a comportamentului angajatului (solicitând frecventarea unor cursuri de perfecționare, acesta reuşeşte să evite sancționarea);
- autostimularea salariaților care realizează că nu mai pot face față problemelor profesionale ale momentului sau noilor tehnologii.

La planificarea pregătirii profesionale a salariaților, departamentul de resurse umane trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- elementele teoretice şi aplicative transmise cursanților trebuie să poată fi aplicate imediat;
- elementele teoretice şi aplicative însuşite de către cursanți trebuie să permită obținerea unor performanțe profesionale semnificative;
- cursanților care au deja o bună pregătire de specialitate au nevoie doar de completarea cunoştinţelor;
- comunicarea cu adulții este mai dificilă decât cu tinerii, astfel încât managerii de curs trebuie să fie profesionişti;
- ritmul predării şi evaluării trebuie să țină seama de vârsta şi de experiența de viață şi profesională a cursanților.

După ce organizatorii se vor asigura că sunt îndeplinite toate condițiile pentru acest proces, se vor desfăşura procedurile privind pregătirea profesională:

- planul de pregătire va fi alcătuit de către manageri, cu sprijinul specialiştilor din afara unității şi al şefilor de compartimente din cadrul acesteia;
- se va acorda o atenție sporită alegerii locului şi mijloacelor de predare;
- stabilirea duratei cursurilor;
- stabilirea ritmul de predare a cunoştinţelor (de la lent la accelerat, în raport cu gradul de asimilare);
- evaluarea rezultatelor pregătirii: exemene scrise (neagreate de cursanți), examene orale (dificile şi irelevante în condiții de stres), probe practice (concludente) ş.a.

Evaluarea finală este ulterioară pregătirii şi constă în cuantificarea rezultatelor obținute de angajați şi de colectivele lor de muncă. În acest proces de pregătire, feedback – ul trebuie utilizat complet şi corect, pentru a putea planifica judicios şi cu cheltuieli minime noile segmente de personal care urmează să se perfecționeze.

Evaluarea pregătirii profesionale poate fi realizată prin analiza balanței beneficii – costuri. În categoria beneficiilor pot fi înregistrate: creşterea competitivității firmei, creşterea productivității, scăderea costurilor de producție, scăderea absenteismului prin motivarea pozitivă a personalului şcolarizat, scăderea ratei rebuturilor şi îmbunătățirea climatului organizațional. Perfecționarea profesională trebuie să cuprindă, treptat, pe toți salariații, pentru a se evita apariția discriminărilor, a tensiunilor interne etc.; de altfel, perfecționarea profesională generalizată şi sistematică este în beneficiul întregii organizații. În categoria costurilor intră: salariile managerilor de curs, salariile operatorilor care au realizat suportul de curs/aplicații, cheltuielile materialelor didactice, cheltuielile cerute de utilizarea

echipamentelor demonstrative şi a materialelor consumabile aferente, salariile lucrătorilor scoşi din producţie, cheltuielile legate de producţia neefectuată etc.

IX.2 DEZVOLTAREA CARIEREI PROESIONALE

IX.2.1 Cariera profesională

În limbaj curent, noţiunea de carieră, în general şi carieră profesională, în special reprezintă succesiunea realizărilor profesionale şi poziţiilor (funcţiilor), în structura ierarhică cvasistabilă a organizaţiei din care face parte salariatul. Definiţiile pentru "carieră" pot releva şi alte puncte de vedere:

1. "succesiunea de funcţii, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă" (V. J. Mannen);
2. "succesiunea poziţiilor într-o ierarhie, împreună cu funcţiile asociate" (R. Mathis);
3. "mişcarea de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obţine mai mulţi bani, mai multă responsabilitate sau pentru a dobândi mai mult prestigiu şi mai multă putere" (G. Dressler).

Pentru unele persoane, conceptul de carieră poate fi asociat cu cel de profesie (militari, manageri, profesori); în alte cazuri, cariera este sinonimă cu avansarea sau cu succesiunea funcţiilor din ce în ce mai reprezentative.

Specialiştii disting, în acest domeniu, două noţiuni distincte care sunt intercondiţionate: cariera obiectivă**,** care are la bază perfecţionarea profesională şi avansarea pe posturi superioare şi cariera subiectivă, care are în vedere percepţia proprie privind rolul în cadrul organizaţiei şi al societăţii.

Conceptul de carieră nu trebuie asociat doar persoanelor care acced la funcţii din ce în ce mai prestigioase; cariera profesională a salariaţilor reprezintă un obiectiv de care organizaţiile sunt preocupate pentru fiecare dintre aceştia. Chiar dacă un lucrător nu va ocupa funcţii din ce în ce mai importante, dezvoltarea carierei acestuia este necesară şi semnificativă, prin faptul că el dobândeşte permanent cunoştinţe profesionale de ultimă oră, că devine o persoană cu experienţă de care organizaţia are nevoie, că este apreciat, motivat şi antrenat în abordarea planificării activităţilor organizaţiei.

Cariera profesională este inseparabil legată de întreaga viaţă a individului; realizările sau nerealizările în planul vieţii personale sunt condiţionate şi condiţionează cariera profesională. Cariera reprezintă o importantă parte din viaţa unui individ, care, la rândul ei, reprezintă o permanentă luptă pentru atigerea obiectivelor personale. Indivizii doresc să-şi dezvolte cariera profesională, pentru a putea atinge un nivel de bunăstare satisfăcător pentru ei înşişi şi pentru familiile lor. "În acest context, subliniem importanţa opţiunilor indivizilor în legătură cu valorile familiale şi ale vieţii, deoarece, în concepţia marii lor majorităţi, familia reprezintă acea unitate "naturală" sau acel model instituţional consfinţit de istoria organizării sociale, a cărui funcţie de solidaritate familială realizează mijloacele de protecţie şi de sprijin cele mai accesibile sau cele mai adecvate" [30].

Pot fi alcătuite diferite scheme care să sugereze, evoluţia în timp a nivelului "N" al traiectoriei profesionale/carierei" unui individ (fig. 9.3).

Se poate considera că, în cazul salariaţilor instituţiilor bugetare, ai regiilor autonome, ai instituţiilor de stat sau ai unităţilor economice cvasistabile, traiectoria profesională - cariera poate fi schematizată prin curba 1. Pentru profesiunile "liberale", care depind esenţial de evoluţia pieţei, cariera ar putea evolua conform schematizării din curba 2. Curba 3 sugerează că există, în viaţă şi în profesie, oportunităţi care, valorificate, pot conduce la realizări

profesionale deosebite. Persoana care se supune evoluției reprezentată prin curba 4, a avut aceleaşi şanse ca şi persoana menționată anterior dar a ratat o evoluție şi o carieră pozitivă.

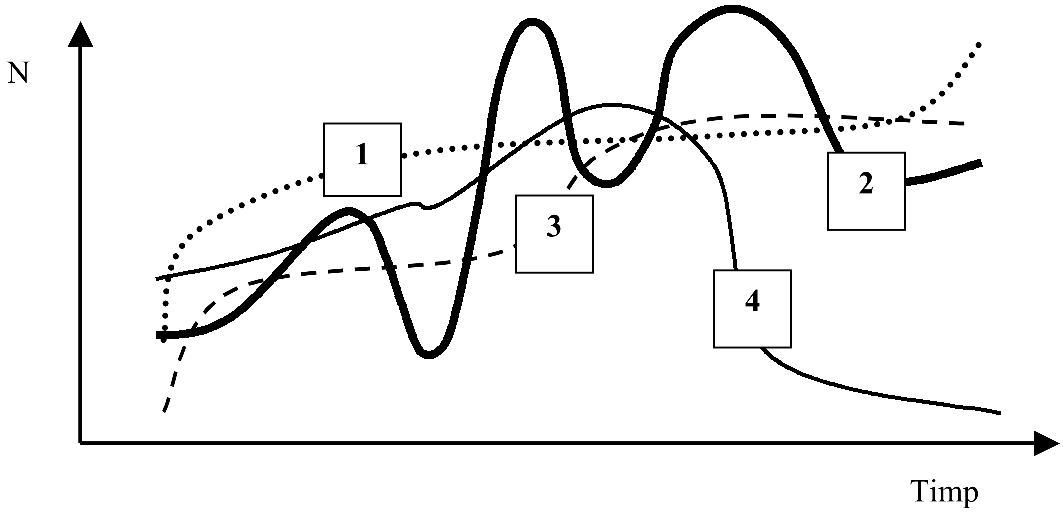


Figura 9.3

Un fenomen larg întâlnit dar nedorit este şomajul; această situație reprezintă un episod traumatizant, cu importante consecințe în plan profesional, social şi personal. Şomajul nu reprezintă un eşec în carieră, ci un viciu major de sistem; instituțiile puterii de stat, organizațiile (firmele, societățile comerciale, unitățile bugetare etc.) au datoria de a identifica toate posibilitățile de reintegrare a şomerilor în activități utile societății. Şomerii trebuie să înțeleagă că nu din vina lor li s-a curmat traiectoria profesională; conjunctura economică şi socială care a condus la şomaj poate fi ameliorată prin măsuri concertate la nivel central, regional şi local.

IX.2.2 Managementul carierei

Managementul carierei este procesul de planificare, proiectare şi aplicare a strategiilor şi planurilor care permit organizației să-şi satisfacă necesitățile de resurse umane, iar salariaților să-şi îndeplinească propriile aspirații privind realizarea profesională şi socială. Din aceste considerente, rezultă că managementul carierei este parte integrantă a managementului resurselor umane. În accepțiunea uzuală, activitatea de promovare a personalului poate fi definită drept ascensiunea persoanelor considerate corespunzătoare, în urma evaluării adecvate exigențelor de loc şi de timp, pe posturi situate la niveluri ierarhice superioare. Din punctul de vedere al organizației, necesitatea dezvoltării carierei cuprinde: micşorarea impactului pe care viitorul îl poate avea asupra evoluției acesteia şi stabilitatea şi loialitatea salariaților. Datorită creşterii complexității sarcinilor de serviciu, salariații trebuie să fie din ce în ce mai bine informați, educați şi calificați. Ca urmare, organizațiile au obligația de a elabora propriile programe de pregătire profesională a angajaților; aplicarea acestor programe este în avantajul angajatorilor (prin pregătirea superioară, adecvată momentului) şi al angajaților care devin mai ataşați intereselor firmelor cărora le aparțin. Este demn de remarcat că veniturile salariale nu reprezintă unicul argument pentru motivarea pozitivă a salariaților; aceştia au nevoie de stabilirea unei legături social – profesionale durabile, care să le ofere satisfacții morale la fel de importante ca nivelul de salarizare. Pentru salariați, timpul este finit (J.C. Fauvet, La culture et le projet d'Entreprise, Entreprise moderne

d'edition, Paris 1986); într-un răstimp dat de perioada activă, indivizii caută să-şi valorifice la maximum valenţele, competenţele şi abilităţile; pentru organizaţie, timpul nu pare a fi finit, datorită faptului că piaţa forţei de muncă este, practic, inepuizabilă. Această divergenţă a orizontului celor două entităţi (organizaţie – salariat) face ca interesul pentru dezvoltarea carierei salariaţilor să fie activat în special de aceştia din urmă.

Managerii, ca reprezentanţi ai organizaţiei, au obligaţia ca, pe lângă planificarea propriei cariere, să identifice căile pentru dezvoltarea carierei salariaţilor, respectiv pentru asigurarea viitorului organizaţiei. Angajaţii care percep că managerii sunt interesaţi de cariera tuturor devin mai cooperanţi şi mai apropiaţi de obiectivele organizaţiei.

Practic, procesul de promovare prezintă o serie de particularităţi ş55ţ:

- în majoritatea cazurilor, promovarea este abordată strict prin prisma organizaţiei, neglijând aspiraţiile angajaţilor, fapt ce poate conduce la frustrări, stres, conflicte şi demotivare;
- preocupările privind salariaţii care nu sunt preocupaţi de promovare sunt minore;
- organizaţia se concentrează exclusiv asupra angajaţilor care doresc să promoveze.

Planificarea resurselor umane, inclusiv a dezvoltării acestora, are în vedere nu atât posturile vacante cât, mai ales, perfecţionarea propriilor salariaţi şi dezvoltarea capacităţii acestora de a se adapta noilor cerinţe tehnologice şi de piaţă. Din punctul de vedere al organizaţiei, planificarea resurselor umane este condiţionată în primul rând de obiectivele strategice ale acesteia şi, implicit, de nevoile de progres profesional şi social ale salariaţilor.

Un model al managementului carierei poate fi schematizat ca în fig. 9.4.

În vederea promovării, evaluarea performanţelor individuale este primordială. În funcţie de natura organizaţiei şi a postului ocupat de salariat, evaluarea performanţelor trebuie făcută după grile atent elaborate. Modelul de mai jos, (după Dorothy Marcie, Organizational Behavoir, Experiences and Cases, West Publishing Company, 1992) reprezintă un exemplu edificator.

....

Formular de apreciere a performanţelor

Numele şi prenumele persoanei evaluate ....

Funcţia ....

Numele şi prenumele evaluatorului ....

Funcţia ....

Scara valorică pentru aprecierea cunoştinţelor, abilităţilor şi aptitudinilor:

A. Mai mari decât sunt necesare îndeplinirii cerinţelor postului
B. Suficiente pentru realizarea cerinţelor postului
C. Moderate în raport cu cerinţele postului
D. Nu asigură îndeplinirea cerinţelor postului.

Cunoştinţe şi abilităţi

1. Cunoştinţe şi abilităţi profesionale (informaţii, metode, tehnici şi abilităţi necesare îndeplinirii sarcinilor şi competenţelor atribuite postului) ☐
2. Cunoştinţe asupra factorului uman (înţelegerea comportamentului individual şi al grupului) ☐
3. Cunoştinţe administrative (informaţii asupra procedurilor companiei, a politicii acesteia, a directivelor şi cerinţelor ei) ☐
4. Starea fizică (nivelul general al sănătăţii, vitalitate) ☐
5. Energie mentală (capacitatea intelectuală, creativitatea, capacitatea de a se exprima clar, capacitatea de conceptualizare) ☐
6. Factorul „X" (alte cunoştinţe şi abilităţi esenţiale pentru îndeplinirea cerinţelor postului, care nu au fost evaluate anterior). ☐

Aptitudini

1. Planificare (stabilirea scopurilor şi obiectivelor, capacitate de previziune, intuiție, întocmirea programelor) ☐
2. Organizare, coordonare şi control (inițierea de acțiuni şi organizarea lor, coordonarea şi controlul îndeplinirii lor, direcționarea subordonaților) ☐
3. Motivarea (folosirea recompenselor, aprecierea corectă a subordonaților, încurajarea dezvoltării colaboratorilor, delegarea unor sarcini) ☐
4. Aptitudini decizionale (capacitatea de a sesiza şi de a rezolva probleme, capacitatea de a soluționa conflicte, capacitatea de a folosi feed-back-ul pentru reglarea activității) ☐
5. Factor „Y" (alte aptitudini importante pentru îndeplinirea cerințelor postului, care nu au fost evaluate anterior). ☐

Evaluarea generală

Această evaluare va reflecta performanțele generale ale individului, luând în considerare toți factorii. Marcați un singur pătrat.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Nesatisfăcător   Acceptabil   Deplin Satisfăcător   Superior   Excepțional

Comentariile evaluatorului

....

....

Propuneri privind dezvoltarea şi perspectiva angajatului

1. Sugestii pentru dezvoltare în poziția prezentă (frecventarea unor cursuri, participarea la programe ş.a.)
2. În ce poziția ar putea fi promovat acest angajat în viitor? Când?
....
3. În ce poziție trebuie retrogradat? Când? Pe ce termen?
……………………………………………………………

Semnături .... (Evaluator) .... (Evaluat)

Data ....……………………………………………………………

Comentariile persoanei evaluate

....

....

……………………………………………………………………………………………..

Semnătura .... Data ....

....

După R. Mathis şi A. Manolescu, modelele de dezvoltare a carierei sunt diverse:

a) "planificarea" (metoda este sigură pentru că este argumentată);

b) “şansă şi noroc”, conform principiului “omul potrivit la locul potrivit” (metoda este empirică, dar pentru organizaţiile de mici dimensiuni este potrivită);
c) “organizaţia ştie mai bine” (metoda este valabilă pentru tinerii angajaţi care nu au repere privind oportunităţile privind cariera profesională);
d) “angajatul ştie ce vrea” (metoda trebuie aplicată iterativ şi interactiv, pentru a satisface atât nevoile privind dezvoltarea organizaţiei cât şi aspiraţiile salariaţilor).

Pentru ca metodele privind dezvoltarea carierei să nu fie empirice, organizaţia are datoria de a concepe standarde privind programele de pregătire profesională continuă - metoda a) din lista de mai sus - pe baza nivelului cunoştinţelor generale şi de specialitate, a îndemânării, aptitudinilor, abilităţilor, experienţei, capacităţii de a asimila noi tehnologii, compatibilităţii dintre titularul postului şi cerinţele postului etc.

Evaluarea potenţialului în vederea promovării include instrumente formale şi informale:
- interviurile;
- tehnica simulării, prin care se urmăreşte comportarea salariatului într-un nou post;

delegarea de competenţe pentru testarea aptitudinilor cerute de un nou post.

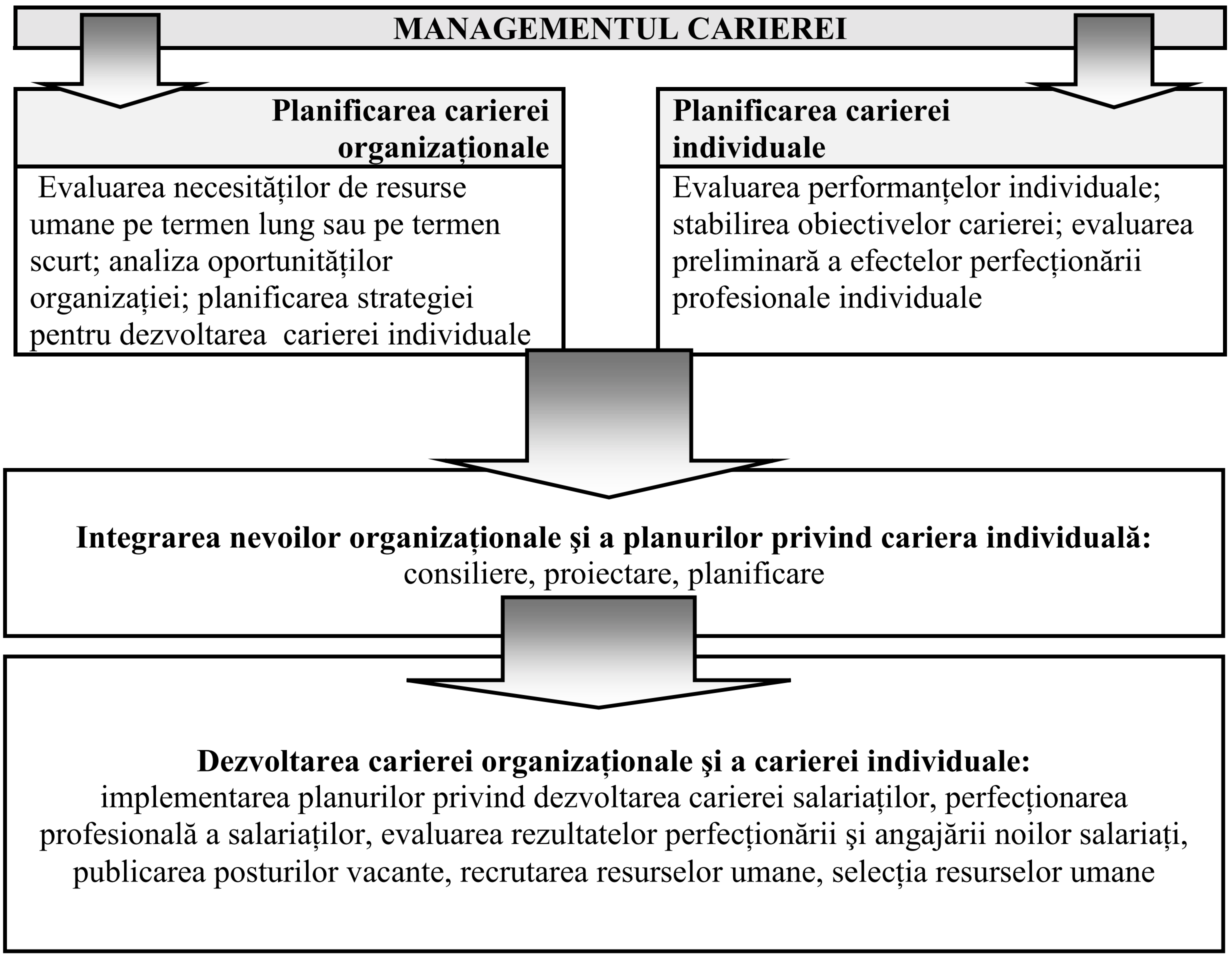


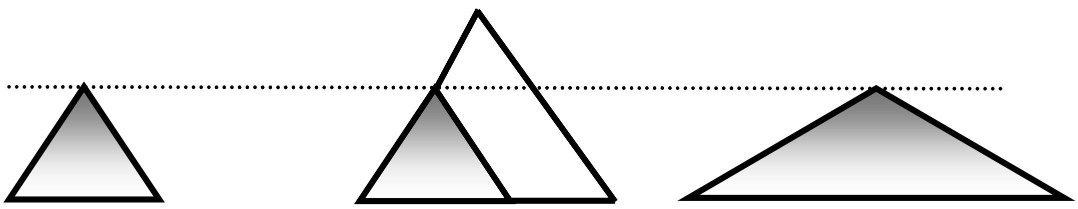
Figura 9.4

Potrivit opiniilor lui M. Armsrtong, principalele obiective ale managementului carierei sunt:

- promovarea unei politici de dezvoltare a carierei, în concordanță cu natura activităților desfăşurate de salariați şi, mai ales, cu nevoile individuale şi organizaționale;
- satisfacerea nevoilor directe ale organizației şi creşterea potențialului de creare a imaginii pozitive pentru aceasta;
- identificarea şi perfecționarea personalului cu potențial intelectual şi profesional ridicat, în vederea progresului organizațional;
- elaborarea unor planuri de dezvoltare structurală, pentru cuprinderea în activități de mare importanță a personalului cu potențial deosebit care nu este încă cuprins în structurile de decizie;
- sprijinirea angajaților în identificarea calificărilor polivalente, pentru a putea ocupa, ulterior, alte posturi;
- sprijinirea angajaților care manifestă forme de absenteism, indiferență sau lipsă de motivație.

În legătură cu promovarea, perfecționarea profesională şi avansarea există numeroase prejudecăți, pe care L.L. Byars le denumeşte "mituri":

- Este totdeauna loc în top sau la un nivel superior pentru o persoană în plus (fig. 9.5: starea a) - este optimă; starea b) - conduce la sporuri de personal cu înaltă calificare, fără justificare economică; starea c) - presupune o schemă de personal supradimensionată);



a) b) c)

Figura 9.5

- Cheia succesului este să fii la locul potrivit şi la momentul potrivit; regula este, în general, valabilă, cu condiția ca "omul potrivit" să fie disponibil a se adapta schimbărilor;
- Subordonații capabili sunt primii promovați; regula nu poate fi oricând adevărată; promovarea trebuie făcută după standarde generale şi specifice, fără a lăsa loc subiectivismului;
- Planificarea carierei este de competența exclusivă a departamentului de resurse umane; în realitate, pregătirea şi perfecționarea profesională cad în responsabilitatea organizației şi, în egală măsură, a salariatului;
- Toate avantajele revin acelora care muncesc mult şi în condiții dificile; de multe ori, complexitatea muncii este mai stresantă decât cantitatea, durata sau decât dificultatea condițiilor de muncă;
- Avansarea rapidă depinde, în mare măsură, de tipul de manager pe care îl are salariatul; uneori, din motive obiective sau subiective, această prezumție este adevărată;

- Calea de a merge înainte este de a-ți determina slăbiciunile şi, apoi, de a munci din greu şi în condiții dificile pentru corectarea lor; observația este adevărată dar este greu de aplicat;
- Este înțelept să menții separate viața de familie şi viața profesională. O persoană cu mult discernământ va găsi calea de a nu intercala preocupările personale cu cele ale organizației; cu toate acestea, suportul familiei este necesar pentru ca determinarea salariatului în momente dificile să fie maximă.

IX.2.3 Planificarea carierei

Planificarea carierei reprezintă procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor şi oportunităților privind carieram precum şi de realizare a programelor de dezvoltare a resurselor umane în scopul susținerii acesteia. Este evident că planificarea carierei individuale este integrată planificării "carierei" organizaționale (Tabelul 9.3, după L.A. Klatt şi R.G. Murdick).

Tabelul 9.3

Planificarea carierei organizaționale	Planificarea carierei individuale de către DRU
1. Adoptarea strategiilor, planurilor şi programelor privind dezvoltarea resurselor umane 2. Adaptarea potențialului resurselor umane la tehnologiile moderne 3. Identificarea segmentelor de personal apte să parcurgă procedurile de prefecționare 4. Identificarea formelor, centrelor şi instructorilor care vor realiza programele de perfecționare 5. Stabilirea mijloacelor de realizare a consilierii salariaților, în vederea perfecționării profesionale şi, după caz, a conversiei profesionale 6. Identificarea resurselor financiare necesare procesului de perfecționare 7. Coordonarea şi controlul sistemului de planificare	1. Identificarea potențialului, calificărilor şi aspirațiilor personalului 2. Identificarea mijloacelor de instruire a salariaților, în conformitate cu propriul lor potențial intelectual şi profesional 3. Consultarea şefului locului de muncă privind oportunitățile de evoluție în carieră a salariaților subordonați 4. Realizarea planurilor şi programelor de evoluție a carierei pentru fiecare salariat, cu consultarea acestuia 5. Formarea consilierilor privind dezvoltarea carierei individuale 6. Aplicarea planurilor şi programelor de consiliere şi de pregătire 7. Evaluarea periodică a salariaților de către consilierii privind cariera şi de către superiori

Studiile carierei manageriale sunt variabile, în funcție de tipul şi de mărimea organizației. O ierarhizare des întâlnită este următoarea:

- funcții de supraveghere;
- conducere funcțională;
- conducere transfuncțională (conducerea unui ansamblu de unități);
- conducerea unui centru de profit (responsabilitate totală pentru toate unitățile ansamblului, inclusiv din punct de vedere financiar);
- conducerea mai multor centre de profit.

Un plan al carierei trebuie să conțină:

- descrierea posturilor la care salariatul poate accede;
- schema sistemelor de salarizare pentru posturile aflate în succesiune ierarhică;

- grila procedeelor de selecție internă care urmează a fi aplicate în vederea promovării.

În cadrul unei organizații de mari dimensiuni, evoluția personalului poate avea loc după mai multe direcții (fig. 9.6):

"A" reprezintă promovarea la un nivel superior. Procesul are loc ca urmare a finalizării unor studii universitare, postuniversitare sau profesionale de strictă specialitate;

"**B"** reprezintă retrogradarea, ca urmare a unor greşeli manageriale, a incompetenței, a unor abateri disciplinare sau a incapacității de a aborda noile sarcini atribuite postului;

"C" reprezintă un transfer pe orizontală, de la unitatea centrală la o subunitate, pentru a întări colectivul de lucrători al acesteia. Transferul este posibil ca urmare a recalificării sau policalificării;

"D" reprezintă, pe baza unui proces similar de recalificare sau policalificare, transferul de la o subunitate la unitatea centrală, pentru ca aceasta să poată executa lucările suplimentare pe care le-a angajat;

"E" reprezintă promovarea într-un compartiment diferit domeniului de activitate în care salariatul a lucrat anterior. Transferul este posibil ca urmare a dobândirii unei calificări universitare sau profesionale superioare celei pe carte titularul o avea inițial.

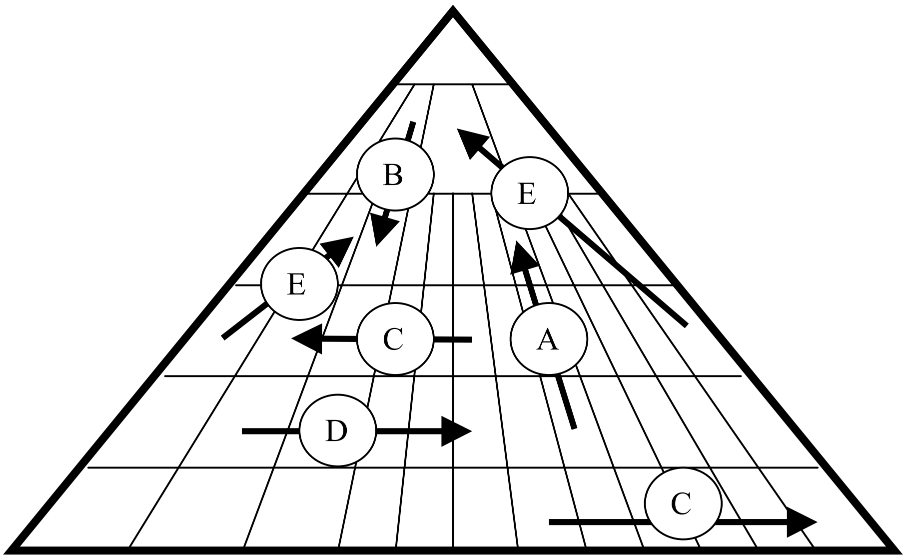


Figura 9.6

Planificarea carierei individuale porneşte, în mod firesc, de la identificarea potențialului personalului, a calificărilor şi aspirațiilor salariaților. În mod concret, unul dintre specialiştii departamentului de resurse umane, în calitate de manager de carieră, analizează împreună cu salariatul şi cu şeful acestuia nevoile individuale de pregătire şi de dezvoltare profesională. Salariatul încearcă să identifice, cu mijloace proprii, care îi sunt obiectivele pe termen scurt şi pe termen lung, care îi sunt punctele slabe şi care îi sunt atuurile, care sunt motivele de satisfacție şi de insatisfacție pe care le are, care sunt aspirațiile profesionale, sociale, culturale, ambientale ş.a. Împreună cu managerul de carieră, salariatul are ocazia să găsească răspunsuri la multe dintre întrebările sale; tutorele este dator să-i sugereze mai multe variante de evoluție în carieră: schimbarea locului de muncă în cadrul aceleiaşi unități pe un post adecvat pregătirii sale, schimbarea unității, parcurgerea unui ciclu de pregătire profesională, postunivesitară etc. Managerul de carieră este dator să-i prezinte salariatului care sunt avantajele şi care sunt inconvenientele mutațiilor profesionale pentru care salariatul poate opta. După mai multe runde de discuții, salariatul se angajează să parcurgă un anumit traseu

profesional; monitorizarea acestui traseu revine departamentului de resurse umane şi managerului de carieră care evaluează sistematic rezultatele obţinute de salariat.

Stadiile carierei unui angajat sunt, de regulă, următoarele (Tabelul 9.4).

Tabelul 9.4

Stadiul	Caracteristici legate de profesie. Responsabilitatea
Perfecţio-nare intensivă (25-30 de ani)	Sunt evaluate rezultatele etapei de debut, conducând la adoptarea planului privind cariera. Managerii decid că este necesară, după caz, aplicarea unui program de perfecţionare (cursuri de calificare, studii de specializare, studii postuniversitare, doctorat, stagii de specializare în afara unităţii etc.). Titularul este preocupat de armonizarea competenţelor sale cu cerinţele postului pentru care a optat. Relaţiile cu colegii devin relaţii de colaborare şi, după caz, de subordonare. Este etapa în care lucrul în echipă poate conduce la obţinerea unor rezultate valoroase, ţinând seama de vârsta optimă pentru exercitarea profesiei. Titularului i se atribuie lucrări de complexitate medie, corespunzătoare calificării şi competenţelor momentului. Titularul postului poate deveni manager de proiect sau de compartiment. Managerii au obligaţia de a asigura, în special în această perioadă de stabilizare, mijloacele de feed-back, pentru a avea siguranţa că investiţia care s-a făcut prin pregătirea salariatului va putea fi valorificată. Dacă există semnale privind disfuncţionalităţi, lipsă de compatibilitate sau de comunicare etc., managerii de carieră trebuie să decidă asupra schimbării planurilor de pregătire - integrare pentru un anumit post sau a planurilor de conversie profesională.
Integrare (31-35 de ani)	Este etapa în care acumulările anterioare dau roade. Rezultatele profesionale sunt valoroase, având în vedere pregătirea, motivarea şi entuziasmul. Lucrul în echipa deja rodată este benefic atât pentru salariaţi, cât şi pentru organizaţie. Se conturează rolul de lider; responsabiliatea activităţilor revine în exclusivitate titularului postului. În această etapă nu există, de regulă, semne de criză în plan profesional.
Stabilizare (36-40 de ani)	Rezultatele profesionale sunt remarcabile, dacă managerii superiori menţin mijloacele de motivare. Salariatul devine omul potrivit la locul potrivit, corespunzător etapei de dezvoltare a ştiinţei, tehnicii şi tehnologiei. Titularul este recunoscut de către colegi şi de către superiori pentru competenţa, discernământul şi echilibrul de care dă dovadă. Autoritatea titularului este unanim recunoscută; acestuia îi revin responsabilităţi deosebite. Este cunoscut faptul că, în cazul pregătirii adecvate, cele mai înalte performanţe se ating la 30 – 40 de ani. Competenţa şi poziţia titularului nu sunt contestate de colegi sau de superiori.
Specializare suplimentară (41-45 de ani)	Competenţa, realizările şi autoritatea deja confirmate determină realizarea următorului pas în carieră: specializarea suplimentară (managerială, de exemplu). Titularul abandonează parţial sau total relaţiile de lucru cu fostul colectiv, dezvoltând relaţii cu managerii superiori cu care va colabora. Noile competenţe profesionale, experienţa recunoscută în unitate şi moralitatea pe care a dovedit-o conduc la consacrarea statutului de lider, manager şi coechipier loial.

Stabilizare la nivel superior (46-61 de ani)	Pregătirea realizată în etapa anterioară, continuitatea în muncă şi experienţa îi permit salariatului să abordeze orice problemă din domeniul de competenţă pentru care a fost pregătit. Colegii de rang inferior devin dependenţi de deciziile, sfaturile, susţinerea şi de ajutorul direct pe care titularul le acordă subalternilor şi colaboratorilor. Titularului îi revin responsabilităţi importante legate de managementul resurselor, de politicile privind strategia de dezvoltare a organizaţiei; autoritatea managerului, indiferent de nivelul pe care îl ocupă este incontestabilă.
Retragere (61-67 de ani)	Perioada poate fi este caracterizată prin asumarea rolului de manager superior; titularul postului poate să dea soluţii pentru probleme de ansamblu, de anvergură, cu caracter generalizator. Trebuie remarcat faptul că vârsta şi experienţa nu sunt totdeauna suficiente pentru abordarea problemelor de serviciu, mai ales în cazul noilor tehnologii. Salariatul este preţuit de colegi şi de manageri; uneori, acesta are tendinţa de a lăsa pe seama altora problemele profesionale care îi revin. Salariatului i se repartizează acele activităţi în care acesta dă randament, pe care le desfăşoară cu eficienţă. Autoritatea este conferită de vârstă, de experienţă şi de realizările pe care le-a înregistrat deja. Pentru activităţile de planificare strategică, planificare operaţională şi organizare, responsabilităţile care îi revin sunt deosebit de importante.

Scenariul pe care l-am prezentat în Tabelul 9.4 este unul de succes; există, desigur, şi traiectorii sinuoase, datorate condiţiilor de mediu economic, social, familial sau de altă natură. Ceea ce trebuie subliniat este că specialiştilor departamentului resurselor umane le revine rolul de monitorizare a carierei individuale a salariaţilor şi, cu ajutorul managerilor de carieră, de găsire a celor mai bune mijloace pentru corectarea traiectoriilor acestora. Un rol deosebit de important este acela de a pregăti ieşirea din serviciu prin pensionare; numeroase companii îşi fac un renume din faptul că ţin legătura cu pensionarii, că desfăşoară programe de cosultanţă împreună cu aceştia şi că îi invită periodic la sediul organizaţiei, nu numai cu ocazia unor festivităţi. În preajma pensionării, numeroşi angajaţi tind să-şi caute un loc de muncă mai comod, mai sigur şi mai puţin stresant. Managerii de carieră trebuie să aibă elaborate planuri pentru această categorie de salariaţi; firmele, mici sau mari, au aproape întotdeauna locuri de muncă potrivite pentru cei de vârsta a III–a. Desigur că, la prima vedere, este mai simplu pentru organizaţie să urgenteze pensionarea; pentru salariaţii activi, acest procedeu nu este unul care să îi motiveze încât, în general, organizaţia va pierde din prestigiu. Politica legată de resursele umane este de notorietate publică, astfel încât liniile directoare ale acesteia trebuie să încurajeze dezvoltarea socială în ansamblul ei.

X. SINDICATELE. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

X.1. SINDICATELE. CONFLICTELE DE MUNCĂ

Conform Codului muncii, modificat prin Decretul – lege nr. 147/1990, "sindicatele sunt organizații profesionale care se constituie în temeiul dreptului de asociere prevăzute de Constituție şi funcționează pe baza statutelor proprii". În completare, Legea nr. 54/1991 precizează: "sindicatele sunt organizații fără caracter politic, constituite în scopul apărării şi promovării intereselor profesionale, economice, sociale, culturale şi sportive ale membrilor lor şi a drepturilor acestora, prevăzute în legislația muncii şi în contractele colective de muncă".

Pe plan individual, libertatea sindicală constă în dreptul recunoscut oricărui membru al profesiunii de a adera la un sindicat în mod liber, de a se retrage când doreşte sau de a nu adera la un alt sindicat. Referitor la sidicatele concurente, libertatea sindicală se manifestă pe principiul egalității şi pluralității. În raporturile dintre sindicate şi stat, sindicatele şi unitățile în care ele funcționează, libertatea sindicală se manifestă prin independența față de aceste organe. Orice intervenție din partea statului sau a unităților în problemele interne ale sindicatelor este interzisă.

Pentru a beneficia de libertatea sindicală, o persoană trebuie să aibă calitatea de salariat, de asociat într-o cooperativă sau să facă parte dintr-o categorie profesională. Şomerii care şi-au încheiat definitiv activitatea profesională, pensionarii, elevii şi studenții nu pot face parte din sindicate. Potrivit Legii nr. 54/1991, îngrădirea activității sindicale constituie infracțiune.

Pentru îndeplinirea obiectivului lor - apărarea şi promovarea intereselor membrilor acestora - sindicatele pot desfăşura o gamă largă de activități, inclusiv de natură economică, comercială sau bancară. Sindicatele pot, în condițiile prevăzute în statutele proprii, să sprijine material pe membrii săi în exercitarea profesiei, să constituie case de ajutor reciproc proprii, să editeze şi să tipărească publicații specifice proprii, să administreze în interesul membrilor lor case se cultură, unități de cercetare şi unități de învățământ specifice profesiilor reprezentative, să administreze unități comerciale, economico – sociale, unități bancare proprii, să sprijine activități culturale şi sportive etc.

Organizarea unui sindicat porneşte de la inițiativa unui grup de minimum 5 salariați; prin popularizarea cu mijloace adecvate a inițiativei de acțiune, numărul aderenților creşte. Managerii organizației au datoria legală să asigure condiții favorabile pentru organizarea sindicatului. Pe de altă parte, responsabilii departamentului de resurse umane furnizează grupului de inițiativă informații privind legislația în materie şi, după caz, preiau o parte din sarcinile organizării sindicatului. La data stabilită de inițiatori are loc adunarea generală de constituire a sindicatului, în prezența a cel puțin 15 membrii fondatori. Adunarea generală adoptă statutul sindicatului care cuprinde reglementări privind: organizarea, funcționarea, şi dizolvarea organizației. De asemenea, sunt adoptate normativele privind: scopul, denumirea, sediul, modul de dobândire şi de încetare a calității de membru, drepturile şi obligațiile membrilor, cuantumul şi modul de încasare a cotizațiilor, organele de conducere, modul de alegere şi de revocare a liderilor, durata mandatului liderilor, periodicitatea alegerilor pentru funcțiile de conducere, atribuțiile liderilor, reglemetările privind modificarea ulterioară a statutului, normele privind comasarea, afilierea şi dizolvare a sindicatului etc. Dezbaterile

adunării generale sunt consemnate într-un proces verbal, care este semnat de membrii fondatori prezenţi.

Etapa următoare constituirii sindicatului este materializată prin depunerea de către reprezentanţii aleşi a cererii de înscriere la judecătoria pe raza căreia se află sediul sindicatului. Dosarul de înscriere la judecătorie mai cuprinde: procesul verbal de constituire, statutul şi lista membrilor din organul de conducere aleşi în adunarea generală. În termen de 5 zile de la depunerea dosarului de înscriere, timp în care verifică temeinicia legalităţii demersului, judecătoria pronunţă o hotărâre argumentată, de admitere sau de respingere a cererii. Hotărârea judecătoriei este supusă recursului, care poate fi solicitat de iniţiatori, de procuror sau de alte persoane. După dezbaterea într-o nouă instanţă, judecătoria adoptă o hotărâre definitivă. În cazul hotărârii pozitive, judecătoria înscrie sindicatul într-un registru special. Sindicatul dobândeşte personalitate juridică, de la data rămânerii hotărârii definitive a hotărârii judecătoreşti de admitere a cererii de înscriere. Orice modificare a statutului sindicatului trebuie să parcurgă aceleaşi etape ca în cazul înfiinţării.

Pentru coordonarea acţiunilor lor, sindicatele din aceeaşi ramură de activitate se pot asocia, în vederea constituirii unei federaţii sindicale profesionale. Două sau mai multe federaţii sindicale se pot asocia, la rândul lor, pentru formarea confederaţiilor sindicale. Federaţiile sindicale şi confederaţiile dobândesc personalitate juridică, prin hotărârea judecătoriilor judeţene sau a municipiului Bucureşti.

Printre obiectivele majore ale unui sindicat enumerăm: a) protejarea locurilor de muncă ale salariaţilor; b) obţinerea câştigurilor salariale convenabile membrilor; c) asigurarea de către angajator a condiţiilor de muncă optime, conform normelor legale; d) respectarea normativelor privind concediile, timpul de lucru şi de odihnă; e) asigurarea normelor de protecţie şi de securitate a muncii; f) asigurarea condiţiilor pentru petrecerea timpului liber şi pentru refacere etc. Toate obiectivele sindicatelor provin din normele de drept care reglementează activităţile şi procesele de muncă din cadrul unităţilor. Pe de altă parte, sindicatele, respectiv federaţiile şi confederaţiile au rolul de a se constiui într-un partener activ al angajatorului, respectiv al patronatului la nivel de ramură sau la nivel naţional. Altfel spus, sindicatul apără drepturile membrilor săi care decurg din legislaţia muncii şi din contractele colective şi individuale de muncă.

Litigiile dintre sindicate şi patronat se desfăşoară prin mijloacele: negocierea, medierea, petiţia, protestul, mitingul, demonstraţia şi greva.

Potrivit art. 2, alin. 1 din Legea nr. 15/1991 "sunt considerate conflicte de muncă, orice conflicte cu privire la interesele profesionale cu caracter economic şi social ale salariaţilor, organizaţi sau neorganizaţi în sindicate, rezultate din desfăşurarea raporturilor de muncă dintre unitate, pe de o parte şi salariaţii acesteia ori majoritatea salariaţilor ei, pe de altă parte".

Conform legii, nu pot constitui obiect al conflictelor de muncă următoarele:

- litigiile dintre salariaţi şi unitate, a căror soluţionare este supusă altor reglementări legale decât cele prevăzute în legea pentru soluţionarea conflictelor colective de muncă;
- revendicările salariaţilor pentru a căror rezolvare este necesară adoptarea unei legi;
- realizarea unor scopuri politice;
- solicitarea anulării măsurii încadrării în unitate a unor persoane;
- solicitarea obţinerii modificării clauzelor contractului colectiv de muncă, a unui acord realizat anterior sau a unei hotărâri definitive a comisiei de arbitraj prin care s-a soluţionat anterior un conflict colectiv de muncă pe toată durata de aplicare a acestuia.

Petiția este cererea scrisă adresată conducerii unității sau altei autorități (organe ale justiției, ministere de resort ş.a.), în vederea soluționării unor abateri de la prevederile legale privind dreptul muncii.

Protestul este manifestarea împotrivirii sau dezacordului cu o anumită hotărâre a patronului sau managerului, în legătură cu desfăşurarea în condiții considerate ilegale de către sindicat a proceselor de muncă. Protestul se poate exprima în scris, verbal sau prin alte forme.

Mijloacele menționate sunt cele care permit rezolvarea rapidă a problemelor; utilizarea lor presupune efort minim pentru ambele părți (patron – sindicat), cheltuieli minime şi premisa anihilării escaladării conflictului de muncă. Acutizarea conflictului de muncă va conduce la forme de protest majore: mitingul, demonstrația şi greva.

În cadrul negocierilor părțile sunt considerate egale, astfel încât nici una dintre acestea nu poate impune un anumit punct de vedere; rezolvarea situației create se face prin consens, dacă legislația muncii nu a fost încălcată. Liderii sindicatelor sunt apărați prin lege de obstrucționare, condiționare, presiuni sau agresiuni.

Parteneri ai patronatului fiind, sindicatele trebuie invitate la negocieri, în faza elaborării actelor normative şi adoptării hotărârilor majore privind organizația sau privind resursele umane ale acesteia.

Ca formă extremă de protest, **greva** reprezintă încetarea colectivă şi voluntară a muncii de către salariați, în scopul dobândirii unor revendicări profesionale determinate în mod concret şi cărora unitatea refuză să le dea curs. Greva antrenează perturbații majore în realizarea legăturilor funcționale interne, micşorarea sau încetarea producției, înregistarea unor pierderi însemnate de natură diversă, crearea unei situații sociale tensionate ş.a. Pe lângă pierderile înregistrate de salariați, organizația pierde comenzi, clienți şi resurse. În conformitate cu prevederile legale, greva poate fi declanşată numai de sindicate, cu acordul a cel puțin jumătate din numărul membrilor. Pe durata grevei, salariații îşi păstrează toate drepturile care decurg din raporturile de muncă, cu excepția dreptului la salariu şi la sproruri salariale. Prevederile legale (Legea nr. 15/1991) interzic intrarea în grevă pentru anumite categorii de salariați

X.2. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

În opinia lui H. Stern, conflictul reprezintă "un punct de vedere comportamental ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar". Baza conflictului o reprezintă incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părților care se confruntă. Conflictul a fost descris ca o stare tensională care apare atunci când două sau mai multe părți ale organizației intră în interacțiune pentru a lua o decizie, a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă şi:

- interesele părților sunt diferite;
- acțiunile unei părți determină reacții negative într-o altă parte;
- părțile incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc ş55ț.

Generalizând, conflictul este starea tensionată generată de interferența dintre două sau mai multe probleme majore.

Schmidt şi Kochan identifică două tipuri de conflicte: esențiale şi afective. Conflictele esențiale sunt determinate de existența unor obiective diferite, pentru diferite segmente de personal sau pentru personal, pe de o parte şi organizație, pe de altă parte. Conflictele sunt cu atât mai grave cu cât una dintre părți caută să obțină avantaje, pe seama exploatării viciilor de organizare ale celeilalte părți. Personalul şi organizația nu sunt şi nu trebuie să fie părți antagoniste; diferitele compartimente ale organizației nu sunt, nici acestea, în opoziție, ci într-o eventuală competiție. Nu orice neînțelegere dintre părți reprezintă un conflict esențial în

sensul juridic al acestui cuvânt. Conflictul apare atunci când una din părți recurge la un mijloc de presiune. Conflictul este întreținut de managemetul autoritar al organizației. Reducerea şi îndepărtarea stării conflictuale pot fi realizate dacă sunt îndeplinite simultan următoarele condiții: a) părțile fac declarații sincere; b) părțile recuosc că singura cale de rezolvare a conflictului este dialogul; c) părțile fac toate eforturile pentru a identifica mijloacele prin care obiectivele pot să devină proprii amândorura.

Conflictele afective sunt generate de stările emoționale care intervin în sfera relațiilor interpersonale.

Pentru organizație, conflictele esențiale pot fi distructive sau pot avea caracter benefic.

Prin prisma efectelor asupra organizației, conflictul poate fi:

- funcțional (confruntarea de idei, opinii şi atitudini conduce la creşterea performanțelor organizației);
- disfuncțional (confruntarea părților implicate în conflict aduce daune organizației).

Caracterizarea completă a celor două grupe de conflicte este prezentată în [30] şi adaptată în Tabelul 10.1.

Cauzele conflictelor esențiale sunt multiple:

a) lipsa de comunicare;
b) lipsa comunicării oneste;
c) comunicarea defectuoasă (intermitentă, indirectă sau trunchiată);
d) diseminarea zvonurilor şi a informațiilor false;
e) diferențele majore dintre sistemele de valori recunoscute de părți;
f) managementul autoritar;
g) managementul improvizat, neprofesionist, ambiguu (lipsa de claritate în transmiterea deciziilor, existența unor paralelisme între posturi şi grupuri etc.);
h) dependența organizației de resurse exterioare acesteia;
i) imposibilitatea atingerii obiectivelor asumate de organizație, datorită resurselor limitate sau prost planificate;
j) lipsa politicii privind dezvoltarea resurselor umane;
k) percepțiile şi interpretările greşite;
l) existența unui climat de neîncredere;
m) competiția profesională însăşi, care poate genera dezechilibre în relațiile de muncă;
n) ambiguitatea responsabilităților.

În plus, sistemul de recompense poate amplifica şi el conflictele, pentru că atunci când se face evaluarea şi se acordă graificațiile, se vizează doar realizările şi performanțele individuale, fără considerarea aportului grupului la obținerea acestora.

Diferențele de percepție, cauză frecventă a conflictelor, se datorează faptului că apartenența la un grup formal crează stereotipii în gândire. Clişeele mentale aplicate altor grupuri sau persoane statuează apriori o stare potențial antagonistă.

Printre consecințele conflictelor individuale disfuncționale se pot enumera: frustrarea, abandonul, agresivitatea, resentimentele, stresul etc.

Efectele conflictelor disfuncționale asupra grupurilor sunt, în aceeaşi măsură, grave: schimbarea ierarhiei informale în cadrul grupului, posibilitatea apariției ad-hoc a unui lider autoritar, creşterea solidarității grupului şi radicalizarea acestuia etc.

Schematic, soluționarea conflictelor trebuie să parcurgă, pentru fiecare parte, următoarele faze:

- recunoaşterea existenței conflictului;
- identificarea cauzei conflictului;
- adoptarea deciziei de confruntare;
- confruntarea primară propriu-zisă;
- evaluarea rezultatelor parțiale;

- adoptarea deciziei pentru faza secundară a confruntării;
- confruntarea principală;
- evaluarea rezultatelor.

Mai nuanțat, din punct de vedere al gradului de cuprindere, conflictul poate fi:

- interpersonal;
- între grupuri formale sau informale.

S-a demonstrat că există o corelare între nivelul performanțelor atins de organizație şi frecvența şi anvergura conflictelor între grupurile formale şi informale (schema din figura 10.1 ş55ț sugerează această dependență).

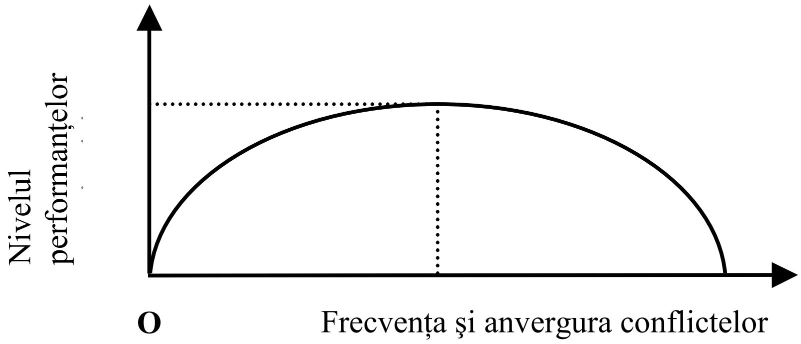


Figura 10.1

Părțile (managerii şi liderii sindicatelor) sunt responsabile de gestionarea fazelor conflictului. Acestora le revine, în primul rând, sarcina de a analiza eventualele cauze care ar putea conduce la apariția unui conflict colectiv de muncă, inclusiv al unui conflict între grupuri. Această fază presupune evaluarea internă a organizației, adică analiza obiectivelor, resurselor, structurilor, fluxurilor informaționale, legăturilor funcționale şi altele. În aceeaşi fază de veghe, părțile analizează legalitatea actelor manageriale, respectarea prevederilor dreptului muncii, realizarea obiectivelor legate de dezvoltarea resurselor umane ş.a. Părțile analizează oportunitățile şi eficiența legăturilor organizației cu mediul exterior, promovarea unor abateri de la legislația muncii ş.a.

Identificarea divergențelor este primordială în procesul evolutiv al unui conflict de muncă. Liderii organizației şi ai sindicatelor trebuie să evite apelarea la factorii politici invocați în conflictul de muncă, să evite desfăşurarea discuțiilor cu fracțiuni sindicale sau cu organizații care nu au competență în materie. Aşa cum s-a arătat, conflictul de muncă poate fi rezolvat prin negocire cu reprezentanții legali ai sindicatelor; dacă această metodă nu poate conduce la identificarea căilor de rezolvare, se poate cere unui mediator să preia procedurile de căutare a cauzelor primare şi a mijloacelor de soluționare a problemelor divergente. Conflictul disfuncțional trebuie convertit într-unul funcțional, pentru a limita efectul consecințelor nefavorabile organizației. Inițial punctele de vedere ale părților sunt diferite şi obiectivitatea este abandonată, deoarece grupurile se identifică cu ideile susținute, opiniile comune sunt ignorate, iar opiniile divergente sunt amplificate. Clarificarea obiectului conflictului reprezintă îngustarea ariei de dispută şi lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare. Acest proces este iterativ: pe măsura eliminării treptate a divergențelor minore sau conexe, se extind căile de soluționare a conflictului. Procedeul poartă numele de strategie a relaxării limitate (Deutsch). Astfel, sunt realizate treptat înțelegeri asupra unui număr limitat de probleme secundare sau uşor de acceptat de către părți. Rămânând în litigiu diferențele majore, conflictul devine simplu, dar acut; rezolvarea acestuia nu poate să dea satisfacție totală ambelor părți. Singurul câştig comun va fi doar pacea socială obținută. Dacă sindicatele

au câştig de cauză, patronatul trebuie să găsească mijloacele pentru a compensa pierderile înregistrate; dacă sindicatele pierd disputa, patronatul are datoria morală şi legală de a adopta măsurile care pot să contribuie la limitarea insatisfacţiei salariaţilor şi să recurgă la măsuri de compensare a piederilor sau prejudiciilor personalului.

Tabelul 10.1

Conflictul distructiv	Conflictul benefic
Caracteristici	
• Conflictul este generat de erori de organizare sau de neconcordanţa dintre obiective • Conflictul a fost scăpat de sub control, nefiind soluţionat în faza incipientă • Problemele au fost atât de acute, încât nu s-a putut ajunge la un accord • Comunicarea dintre părţi este dificilă sau lipsită de sinceritate • Părţile nu prezintă disponibilitate pentru reluarea dialogului	• Conflictul poate fi generat de erori de organizare (interferenţa posturilor, de exemplu) sau de neconcordanţa dintre obiective • Soluţionarea conflictului trebuie începută la primul semnal al divergenţelor • Comunicarea dintre părţi trebuie să fie directă, sinceră, completă • Dialogul trebuie să permită fiecărei părţi să îşi exprime toate argumentele • Părţile trebuie să dovedească disponibilitate pentru rezolvarea problemelor de principiu şi a detaliilor • Trebuie să se plece de la premisa că părţile pot câştiga, în egală măsură, prin rezolvarea stării conflictuale declarate
Mijloace pentru obţinerea unor avantaje faţă de competitori	
Părţile acţionează în forţă, sfidând prevederile legale, denaturând realitatea şi oferind mediior de informare informaţii parţial adevărate (adevărurile parţiale sunt minciuni, prin omisiune)	Nu se urmăreşte obţinerea de avantaje de către o singură parte, în detrimentul celeilalte părţi
Evoluţie	
• Escaladarea conflictului continuă • Costurile întreruperii activităţilor cresc • Scad şansele de rezolvare prin bună înţelegere	• Cu cât conflictul avansează, se intensifică eforturile pentru identificarea căilor de dezamorsare şi rezolvare • Numărul persoanelor implicate în dialog se măreşte • Investiţiile fiecărei părţi în negocieri cresc proporţional cu importanţa crizei
Factori de influenţă	
• Importanţa şi numărul problemelor divergente • Cuprinderea unor segmente tot mai mari de salariaţi şi antrenarea salariaţilor altor unităţi sau ramuri de producţie • Acceptarea costurilor antrenate • Numărul constrângerilor morale îndepărtate/suprimate	• Importanţa şi numărul problemelor divergente • Cuprinderea unor segmente tot mai mari de salariaţi şi antrenarea salariaţilor altor unităţi sau ramuri de producţie • Acceptarea costurilor antrenate • Numărul constrângerilor pe care părţile le pot îndepărta

Efecte	
• Organizația înregistrează pierderi de producție şi pierderea parțială a prestigiului • Relațiile interumane se degradează • Scade coeziunea socială a membrilor organizației (mai ales când patronatul foloseşte tehnici de manipulare şi dezbinare) • Piederea irecuperabilă poate fi dată de intrarea în procedura de falimentare, închiderea unității sau preluarea ei de către alte structuri economice şi financiare	• Organizația îşi întăreşte prestigiul şi câştigă în domeniul organizării şi al producției • Organizația atinge faza utilizării optime a resurselor • Conflictul a permis rezolvarea altor probleme legate de organizare şi de funcționare • Creşte coeziunea socială a personalului • Creşte potențialul resurselor umane • Personalul devine sau îşi întăreşte rolul de partener al patronatului • Creşte ataşamentul personalului față de organizație • Conflictul de muncă poate fi motorul procesului de schimbare

Atitudinea conducătorilor organizației față de situațiile conflictuale este, de la caz la caz, diferită:

1. Managerii pot neglija şi minimaliza inițierea conflictului; aceştia sunt necooperanți, ignoranți sau lipsiți de reacție. Managerii consideră că problemele puse în discuție sunt irelevante sau neesențiale; prioritatea este acordată altor probleme şi, mai grav, altor interese. Conducătorii organizației consideră că este mai bine să aştepte ca lucrurile să se rezolve de la sine sau ca reacția sindicală să eşueze sau să se estompeze. Nu de puține ori, această categorie de manageri utilizează ei înşişi mijloace de presiune sau de diversiune, pentru a scinda organizația sindicală în demersul ei. Alteori, pentru amânarea rezolvării conflictului, managerii solicită informații suplimentare şi oferă soluții de compromis sau cu valabilitate redusă. Nu în ultimul rând, putem aminti categoria managerilor care consideră că rezolvarea problemelor este de competența forurilor locale sau centrale, fără a se implica în sesizarea acestora şi fără a contribui la rezovarea crizei.

2. Managerii care acceptă conflictul, cu scopul declarat de a-l transforma într-o discuție benefică pentru organizație, în general şi pentru personal, în special stăpânesc bine legislația muncii, cunosc problemele organizației, se implică direct şi prompt în organizarea cadrului în care să se poarte negocierile; ei transformă negocierile care vizează o problemă secvențială într-o dezbatere care să prefigureze noi obiective pentru organizație. În acest cadru, rezolvarea conflictului este implicită.

3. Managerii cu stil autoritar pot contribui la agravarea conflictului. Caracteristic acestor manageri este reacția rapidă, în forță, cu respectarea prevederilor legale. Conflictul nu poate fi escaladat decât dacă sindicatele încalcă legea. Cu toate aceste măsuri, problemele care au declanşat conflictul nu sunt rezolvate, pentru că nu au fost căutate cauzele lor şi nu au fost negociate soluțiile pentru rezolvarea divergențelor.

4. Managerii lipsiți de profesionalism sau cei având un comportament dual pot conduce la aplanarea temporară a conflictului; ulterior acesta va izbucni cu mai multă intensitate şi va avea efecte dramatice**.** Managerul este, de regulă, cooperant dar este lipsit de abilitățile necesare rezolvării pe lungă durată a stării conflictuale. Managerul oscilează între a satisface exclusiv interesele salariaților sau exclusiv cele ale organizației, fără a avea capacitatea de a evalua efectele. Managerul îşi asumă responsabilitatea rezolvării crizei, fără consultări cu specialiştii firmei şi fără negocieri aprofundate cu sindicatele. Organizația nu se poate dezvolta pe baza competenței declarate dar neprobate a managerului.

5. Managerii cu stil managerial evoluat vor aborda conflictul cu profesionalism, fără compromisuri subiective care să afecteze imaginea organizației şi fără încălcarea legalității, cu scopul de a identifica toate cauzele generatoare şi găsirii soluțiilor de durată, prin negocieri. Compromisul se manifestă totuşi, în scopul satisfacerii parțiale a intereselor ambelor părți. Aceşti manageri consideră că pierderile organizației vor putea fi mult mai mari, dacă nu se recurge la negocieri; prin acest mijloc se ajunge la eliminarea chestiunilor divergente secundare. Finalizarea negocierilor înseamnă obținerea unui important credit pentru organizației şi pentru conducerea acesteia. Liderii sindicatelor au satisfacția că au contribuit, în limitele legii, la soluționarea problemelor în litigiu.

Grila conflictuală schematizată este prezentată în fig. 10.2. Categoriile cuprinse în grilă pot fi caracterizate astfel:

a) "Aplanarea" ca proces managerial este justificat în situațiile:
- când o acțiune rapidă este vitală;
- când o acțiune nepopulară trebuie aplicată;
- când managerul are dovezi că acțiunea este în folosul personalului;
- împotriva persoanelor care obțin avantaje nemeritate.

Unul dintre grupuri renunță total sau parțial la propriile opinii, în scopul atingerii unor obiective superioare; ca urmare, divergențele sunt minimalizate, stare care permite evoluția favorabilă a organizației.

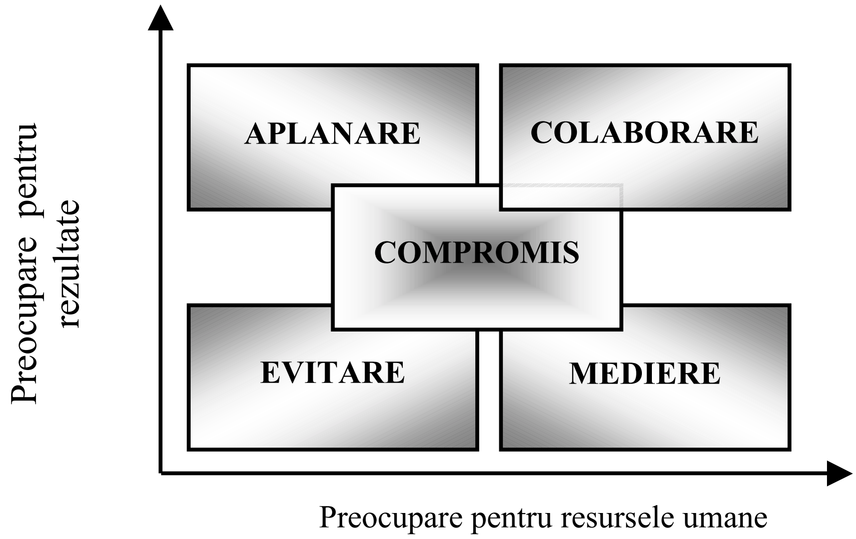


Figura 10.2

b) "Colaborarea" ca atitudine managerială este recomandată atunci când:
- obiectivul este acumularea de noi cunoştințe;
- obiectivul este realizarea unor relații socio-profesionale importante;
- obiectivul este realizarea climatului de încredere.

"Colaborarea" demonstrează dorința părților de rezolvare a problemelor, de căutare a soluțiilor integratoare şi convingerea lor că administrarea corectă a conflictelor poate conduce la progres. Grupurile îşi acceptă, reciproc, dar cu dificultate, obiectivele, ideile şi soluțiile, pentru a identifica căile comune de urmat.

c) "Evitarea" ca atitudine managerială se manifestă atunci când:
- apar atitudini neprincipiale;
- nu există o evidentă cale de rezolvare;
- sunt necesare informații suplimentare;

- alții pot rezolva mai bine conflictul;
- se aşteaptă ca problemele să nu mai fie acute

Evitarea constă în retragerea părților din conflictul manifest; salariații sau reprezentanții lor nu încearcă să înțeleagă rațiunile opiniilor managerilor, iar aceşti din urmă refuză să recunoască existența stării conflictuale. O privire superficială asupra ansamblului conduce la impresia că una dintre părți a cedat, iar cealaltă şi-a dovedit superioritatea; în realitate conflictul nu a fost soluționat, caracterul acut al acestuia devenind cronic.

Metoda medierii presupune antrenarea unor persoane din afara organizației pentru apropierea părților aflate în conflict. Mediatorul se întâlneşte pe rând cu reprezentanții fiecărui grup; printre atribuțiile acestuia pot fi enumerate ş55ţ:

- pregătirea discuțiilor comune;
- conducerea discuțiilor comune;
- stimularea empatiei, prin încurajarea reprezentanților părților să accepte punctele de vedere adverse;
- eliminarea tensiunii dintre părți;
- formularea propunerilor care să satisfacă ambele părți.

d) “Medierea” ca atitudine managerială se poate aplica atunci când:

- managerul constată că a greşit;
- problema este mult mai importantă pentru salariați decât pentru mangeri;
- pentru asigurarea climatului de dialog;
- pentru a permite salariaților să învețe din greşeli.

Medierea presupune acceptarea explicațiilor, argumentărilor şi concesiilor.

e) “Compromisul” se poate aplica atunci când:

- sarcinile sunt importante, dar rezolvarea lor poate duce la disfuncționalități majore;
- pentru a se obține o soluție temporară;
- ca ultimă soluție, atunci când cooperarea sau competiția sunt nerealizabile.

Compromisul presupune acceptarea negocierii şi căutarea realizării unor acorduri. Compromisul este modaliatea cea mai răspândită de soluționare a conflictelor, mai ales atunci când resursele reclamate în dispută sunt insuficiente. Grupurile opozante renunță la câte o parte din propriile obiective, pentru a permite relansarea activității.

De multe ori, negocierea directă sindicate – patronat se dovedeşte a fi dificilă, pentru că ambele părți țin la propriile puncte de vedere. În aceste situații, părțile dau dovadă de bune intenții, dacă apelează la un moderator - persoană neutră care conduce rundele de dialog - pentru a pune în lumină problemele soluționate şi invitând la continuarea identificării soluțiilor pentru cele nerezolvate. Moderatorii trebuie să aibă calități multiple: a) să cunoască bine domeniul de activitate în care a apărut conflictul de muncă; b) să cunoască bine prevederile legislative în materie de organizare şi de funcționare a organizațiilor; c) să cunoască bine prevederile dreptului muncii; d) să dea dovadă de calm; e) să fie perseverenți; g) să aplice consecvent principiile morale; h) să fie precauți şi atenți, pentru a nu fi induşi în eroare şi pentru a nu permite exercitarea unor presiuni asupra părților; i) să aibă argumente puternice pentru toate afirmațiile pe care le fac; j) să dovedească flexibilitate şi toleranță, în egală măsură față de opiniile ambelor părți, fără a instiga şi fără a permite încălcarea legilor; k) să aibă capacitatea de a sesiza momentul în care se poate declara depăşită rezolvarea unei probleme şi să consemneze progresul obținut; l) să dea dovadă de discreție în cadrul negocierilor şi să nu încerce să apară ca persoane providențiale; m) să nu dea declarații mediilor de informare, fără consimțământul părților; n) să dea dovadă de fermitate, dar să nu fie autoritari; o) să atragă atenția părților asupra efectelor pe care soluțiile de rezolvare care urmează a fi adoptate le pot avea asupra organizației, asupra presonalului şi asupra mediului exterior.

BIBLIOGRAFIE

1. Allaire, Y. şi Mihaela Fîrşirotu, *Les conceptions "économiste" et "humaniste" de la relation individu – organisation*, Morin Gaëtan, L'entreprise stratégique: penser la strategie, Boucheerville, Quebec, 1993.
2. Archamault, G., *Transformer la gestion: les approches récenntes*, Extraits d'un texte à paraître, HEC, Montreal, 1997.
3. Archamault, G., *Quand la forme l'emporte sur le fond*, Revue Gestion, 1996.
4. Bennis, W., *Two views of leadership*, Harvard Business Review, nr. 1/1996.
5. Bosche, M., *Les salariés et la participation, "Encyclopédie de management",* Paris, 1992.
6. Burciu, A., *MBO & Ciclul afacerilor*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.
7. Burciu, A., *Sisteme de management şi stiluri manageriale implicate*, în Press, 1998.
8. Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, Bucureşti, 1997.
9. Campbell, A. ş.a., *A sense of Mission*, Ed. The Economist Books Ltd., London, 1990.
10. Cascio, W.F., *Managing Human Resources*, McGraw Hill, 1986.
11. Cândea, Rodica, Cândea Dan, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, Bucureşti, 1998.
12. Citeau, J.P., *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratique*, Armand Colin, Paris, 1997.
13. Cole, G.A., *Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, DP Publications, Aldine Place, London, 1990.
14. Conger, J.A., WINNING'EM OVER, *A new Model for Management in the Age of Persuasion*, Edition Simon & Shuster, California, 1998.
15. Dessler, G., *Personnel. Human Resources Management*, Prentice – Hall Inc., 1991.
16. Druker, F.P., *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980.
17. Fischer, C.D. ş.a., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
18. Gélénier, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des homes*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1984.
19. Graham, H.T. şi Bennett, R., *Human Resources Management*, Longman Group UK, London, 1991.
20. Grant, P., *What Use it a Job Descriptions ?*, "Personal Journal", 1988.
21. Griffin, R.W., *Managemen*t, 3rd edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 1990.
22. Igalens, J., *Audit des ressources humaines*, Les Editions Liaisons, Paris, 1991.
23. Ivancevich, J.M., Glueck, W.F., *Foundations of personnel/Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Texas, 1996.
24. Kotler, P., *Managementul marketingului*, Teora, 1997.
25. Lefter, V., Manolescu, A., *Managementul resurselor uman*e, Editura Didactică şi Pedagogică, R.A., Bucureşti, 1995.
26. Levinson, H., *Vingt criteres pour choisir un cadre superieure*, Harvard l'Expansion, hiver 1980-1981.
27. Majourdies, C., *Eficienţa interviului, condiţie pentru reuşita selecţiei personalului companiei*, Business Tech International, nr. 9, 1993, Press, Bucureşti.
28. Mannen, V.J. şi Schein, E.H., *Career development*, Goodyear Publishing, New York, 1978.
29. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura RA, Bucureşti, 1998.

30. Mathis, R. ş.a., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
31. McGregor Douglas, *Leadership and Motivation*, Edited by Waren G. Bennis and Edgar H. Schein, with the colaboration of Caroline McGregor, MIT Press, 1966.
32. Mihuţ, I. ş.a., *Management*, Universitatea "1 Decembrie 1918" Alba Iulia, Seria DIDACTICĂ, 1998.
33. Milkovich, G.T. ş.a., *Personnel. Human Management. A Diagnostic Approach, Business Publications*, Inc., Texas, 1988.
34. Myers, D.W., *Human Resoureces Management Principles and Practice*, Commerce Clearing House, Inc., 1986.
35. Neuman, H., *Ce trebuie să ştim despre interviu*, Business Tech Intrenational, nr. 12, 1993, Press, Bucureşti.
36. Nica, P*., Managementul firmei*, Editura Condor, 1994.
37. Nicolescu, O. ş.a., *Management*, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1992.
38. Petrescu, I., *Calităţile umane şi relaţiile publice*, Idei de afaceri, nr. 4, 1993.
39. Peretti, J.M., *Gestion des ressources humanines*, Editions Vuipert – Gestion, Paris, 1990.
40. Pitariu, D.H., *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanţelor profesionale*, Editura ALL, Bucureşti, 1994.
41. Pitcher, P*., L'artiste, l'artisan et le tehnocrate*, Gestion, mai, 1993.
42. Popescu, M., *Managementul resurselor umane*, Tribuna economică, nr. 32, 1991.
43. Purcărea, Anca Alexandra ş.a., *Managementul resurselor umane*, Editura BREN, Bucureşti, 2000.
44. Reedin, J.W., *Téstez votre competences de manager*, Top Edition, F.D.S., Paris, 1992.
45. Rondeau, A şi Boulard, F, *Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer*, Revue Gestion, februarie 1992.
46. Rotaru, A. ş.a., *Managementul resurselor umane*, Universitatea "Al. I. Cuza", Iaşi, 1994.
47. Rusu, C., Management, *Concepte, Metode, Tehnici*, Editura Expert, Bucureşti, 1996.
48. Sahuc, L., *Comment identifier les futurs managers? Une approche par les contre-indicattions*, INSEP Editions, Paris, 1987.
49. Stanciu, R. ş.a., *Managementul resurselor umane – Aplicaţii practice*, Editura BREN, Bucureşti, 2000.
50. Susan Albers Mohrman ş.a., *Designing Team – Based Organizations*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1996.
51. Thierry, M., *Le pilotage de la carrière*, Rev. Personnel, nr. 226, oct., Paris, 1980.
52. Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, Bucureşti, 1993.
53. Weiss, D., *La fonction ressourses humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.
54. Zamfir, C., ş.a., *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Editura Academiei, Bucureşti, 1980.
55. Zorlenţian, T. ş.a., *Managementul organizaţiei, Vol. I şi II*, Holding Reporter, Bucureşti.
56. *** *Note on Organization Structure*, Harvard Business School, 9-491-083 Review June 30, 1995.
57. *** *Codul muncii* – Legea nr. 10/1972.
58. *** *Legea sindicatelor* – Legea nr. 54/1991.